

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

БІЛЕЦЬКИЙ Захар Тарасович -
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК: 658.15:336.64

Удосконалення фінансового планування на підприємстві

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

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

З.Т.Білецький

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____

(підпис)

ФРАНЧУК Ірина Богданівна

кандидат економічних наук, доцент

Львів – 2025

Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування

Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Напрямок підготовки 073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

доцент _____ Батюк Б.Б.

“ ____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

БІЛЕЦЬКОГО Захара Тарасовича -

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Удосконалення фінансового планування на підприємстві.

керівник проекту (роботи) Франчук Ірина Богданівна к.е.н. доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ ____ ” _____ 20__ року № _____

2. Термін подання студентом проекту (роботи) 02 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) штатні розписи, статут підприємства, річні звіти про господарську діяльність, фінансові звіти, документація про кадрові зміни на підприємстві, документи відділу кадрів, літературні джерела

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

РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ.

1.1 Теоретичні основи фінансового планування на підприємстві.

1.2 Класифікація та структурно-функціональні аспекти планування фінансів на підприємстві.

1.3 Функціональне значення та методологічні підходи до фінансового планування.

РОЗДІЛ 2 СУЧАСНІ РЕАЛІЇ ПЛАНУВАННЯ «***».

2.1 Загальна фінансово-економічна характеристика «***».

2.2 Прогнозування прибутковості та податкових зобов'язань у межах фінансового плану «***».

2.3 Планування собівартості реалізованої продукції та операційних витрат «***».

РОЗДІЛ 3 ПРОБЛЕМИ І НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В «***» .

3.1 Впровадження системи фінансового контролінгу як чинник удосконалення фінансового планування на «***» .

3.2 Запровадження бюджетування для того щоб підвищити ефективність фінансового планування на «***»

5. Перелік графічного матеріалу схеми, таблиці, рисунки.

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми роботи	вересень 2024	
2.	Розробка змісту роботи	вересень 2024	
3.	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	жовтень 2024	
4.	Бібліографічний огляд	жовтень 2024	
5.	Вступ	жовтень 2024	
6	<u>Розділ 1. Теорія фінансового планування.</u> <u>1.1 Теоретичні основи фінансового планування на підприємстві.</u> <u>1.2 Класифікація та структурно-функціональні аспекти планування фінансів на підприємстві .</u>	листопад 2024	

	<u>1.3 Функціональне значення та методологічні підходи до фінансового планування.</u>		
7	<u>Розділ 2. Сучасні реалії планування в «***».</u> <u>2.1 Загальна фінансово-економічна характеристика «***».</u> <u>2.2 Прогнозування прибутковості та податкових зобов'язань у межах фінансового плану «***».</u> <u>2.3 Планування собівартості реалізованої продукції та операційних витрат «***»</u>	березень 2025	
8	<u>Розділ 3. Проблеми і напрямки удосконалення фінансового планування в «***».</u> <u>3.1 Впровадження системи фінансового контролінгу як чинник удосконалення фінансового планування на «***».</u> <u>3.2 Запровадження бюджетування для того щоб підвищити ефективність фінансового планування на «***».</u>	вересень 2025	
9	Висновки і пропозиції.	жовтень 2025	
10	Оформлення роботи	листопад 2025	
11	Оформлення візуального супроводу роботи	листопад 2025	
12	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	грудень 2025	

Здобувач _____ Білецький З.Т.

Керівник проекту (роботи) _____ Франчук І..

(

АНОТАЦІЯ

Білецький З. Т. Удосконалення фінансового планування на підприємстві . – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено характеристики, принципи та цілі фінансового планування у господарській діяльності. Проаналізовано методологічні підходи до бюджетування як ключової складової .

Проаналізовано оцінку фінансового планування на прикладі «***». Охарактеризовано поточну систему оперативного фінансового планування на «***».

Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності фінансового планування на «***».

Ключові слова: фінансове планування, прогнозування, бюджетування, методи фінансового планування, проблеми фінансового планування.

SUMMARY

Biletsky Z. T. Improving financial planning at the enterprise. – Manuscript.

Qualification work for the degree of “Master” in the specialty 073 “Management”. Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology named after S.Z. Gzhytsky – Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work examines the characteristics, principles and goals of financial planning in economic activity. Methodological approaches to budgeting as a key component are analyzed. The assessment of financial planning is analyzed using the example of ***”.

The current system of operational financial planning at ***” is characterized.

Recommendations are developed to improve the efficiency of financial planning at ***”.

Keywords: financial planning, forecasting, budgeting, financial planning methods, financial planning problems.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Теоретичні основи фінансового планування на підприємстві	6
1.2. Класифікація та структурно-функціональні аспекти планування фінансів на підприємстві.	8
1.3. Функціональне значення та методологічні підходи до фінансового планування	11
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ РЕАЛІЇ ПЛАНУВАННЯ В ***	31
2.1. Загальна фінансово-економічна характеристика «***».	31
2.2. Прогнозування прибутковості та податкових зобов'язань у межах фінансового плану «***»	42
2.3. Планування собівартості реалізованої продукції та операційних витрат «***»	45
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ І НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В «***» .	56
3.1. Впровадження системи фінансового контролінгу як чинник удосконалення фінансового планування на «***» .	56
3.2. Запровадження бюджетування фінансового планування на «***»	61
.	
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
.....	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективне фінансове планування набуває особливої ваги в умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища, коливань валютних курсів, інфляційних процесів, змін у податковій та регуляторній політиці. Згідно з положеннями Господарського кодексу України, зокрема ст. 63, підприємства мають забезпечити ефективне управління власними фінансами, з урахуванням принципів самоокупності та самофінансування. У цьому контексті актуалізується потреба у стратегічному прогнозуванні та раціональному плануванні фінансових потоків.

Аналіз останніх досліджень. Значний внесок у розвиток теоретико-методологічної бази здійснили такі дослідники, як І. О. Бланк, Г. В. Висоцький, О. В. Кнейслер, Н. В. Спасів, В. Г. Костецький, О. О. Терещенко, І. М. Хома, М. В. Бочаров, а також зарубіжні вчені. В їх працях висвітлюються підходи до формування бюджетів, оцінки фінансових ризиків, прогнозування грошових потоків і розробки фінансових стратегій.

Незважаючи на наявність вагомої теоретичної бази, у практиці національних підприємств все ще спостерігається потреба у вдосконаленні процесів, галузевих особливостей та умов нестабільного економічного середовища.

Мета і завдання дослідження. Метою є наукове обґрунтування напрямів удосконалення системи фінансового планування на підприємстві на основі комплексного аналізу теоретичних засад, чинної нормативної бази та особливостей функціонування конкретного суб'єкта господарювання. Щоб досягнути поставленої мети потрібно виконати такі *завдання*:

дослідити сутнісні характеристики, принципи та цілі фінансового планування у господарській діяльності;

проаналізувати методологічні підходи до бюджетування як ключової складової фінансового плану;

здійснити оцінку практики фінансового планування на прикладі «***»;

охарактеризувати поточну систему оперативного фінансового планування на на прикладі «***»;

розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності фінансового планування на досліджуваному на прикладі «***»;

Об'єкт і предмет дослідження.

Об'єктом є фінансове планування як функція управління підприємством.

Предметом дослідження виступають фінансові відносини, що формуються у процесі планування, реалізації та контролю фінансових планів між структурними підрозділами підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення мети було застосовано комплекс методів: діалектичний підхід -для вивчення сутності та еволюції фінансового планування; методи системного аналізу -що впливають на ефективність фінансових рішень; монографічний метод -для аналізу спеціалізованої літератури та нормативно-правових актів ;

економіко-математичні методи - для виявлення закономірностей і прогнозування фінансових показників;

програмно-цільовий метод - для формування практичних рекомендацій з удосконалення планування фінансової діяльності.

Інформаційною базою є законодавчі та нормативно-правові акти України ;

фінансова та бухгалтерська звітність «***»;

аналітичні матеріали, звіти, внутрішні документи підприємства;

публікації у фахових виданнях, результати наукових конференцій та особисті дослідження автора.

Практичне значення отриманих результатів. У процесі дослідження було поглиблено поняття апарат, систематизовано чинники, що визначають ефективність фінансового планування, та обґрунтовано практичні рекомендації щодо його оптимізації.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в таких наукових працях:

Білецький З.Т., Франчук І.Б. Загальні положення теорії управління ризиками проєкту *Трансформація менеджменту в умовах глобальної макроекономічної нестабільності* : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених, м. Миколаїв; 19-21 березня 2025 р. Миколаїв : МНАУ, 2025. С. 18-121. URL: https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_prof_konf/zbirnik-tez-19-21-03-25.pdf

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 81 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел .

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Теоретичні основи фінансового планування на підприємстві

В сучасній економіці фінансове планування займає одне з ключових місць у системі стратегічного управління на підприємстві, адже саме від якості фінансових рішень залежить здатність суб'єкта господарювання забезпечувати довгострокову стійкість, конкурентоспроможність та адаптацію до змін .

Згідно з загальноекономічними засадами фінансове планування, являє собою процес формалізованого визначення цілей фінансової діяльності, прогнозування можливих результатів і розробки конкретних заходів щодо досягнення запланованих показників.

З погляду системного підходу до управління, будь-яке підприємство розглядається як цілісна економічна система, що складається з взаємопов'язаних елементів - структурних підрозділів, ресурсів, функцій, процесів, -які взаємодіють в межах просторових і часових координат.

Згідно з теорією систем, будь-яка система характеризується наявністю елементів, внутрішніх зв'язків, взаємо залежностей, У межах такого підходу фінансове планування виступає інтеграційним елементом, що координує ресурсні та управлінські потоки, забезпечуючи цілісність і стабільність функціонування підприємства.

Окремі автори, зокрема О. Квасовський та Е. Карапетян, акцентують на ролі фінансового планування як інструменту адаптації підприємства до умов кластера, наголошуючи на його функції стратегічного обґрунтування фінансових рішень в умовах довгострокового планування розвитку [Квасовський О., Карапетян Е., 2020].

Воно забезпечує раціональне волевиявлення суб'єктів управління шляхом вибору найбільш оптимальних альтернатив розвитку, формування фінансової політики та здійснення контролю за її реалізацією. Такий підхід передбачає існування як процесуальної, так і інституційної складової - відповідно, дії управлінського апарату та організаційно-правових форм

реалізації функцій фінансового управління.

Згідно із Господарським кодексом України (ст. 64), підприємство зобов'язане забезпечувати використання фінансових ресурсів а також здійснювати планування на засадах самостійності, економічної відповідальності, цільової спрямованості та результативності. Відтак, фінансове планування розглядається як складова частина загального управлінського процесу.

В широкому сенсі планування передбачає систематизоване визначення майбутніх параметрів діяльності підприємства. Воно спрямоване на підвищення результативності роботи за рахунок:

- координації дій та ресурсів відповідно до стратегічних цілей;
- своєчасного виявлення ризиків та заходів щодо їх нейтралізації;
- підвищення адаптивності до змін у зовнішньому середовищі;
- раціоналізації процесів управління фінансовими потоками.

Фінансове планування, як зазначає В.В. Ковальов, виступає інструментом реалізації функцій фінансового менеджменту. Воно забезпечує впорядкованість грошових потоків, контроль за використанням ресурсів та сприяє досягненню фінансової рівноваги [Ковальов В.В., 2017].

Планування є не лише організаційною функцією, а й засобом прогнозування можливих сценаріїв розвитку, визначення досяжних фінансових цілей та формування ефективної стратегії підприємства. Це підтверджує і думка А. Робсона, який розглядає фінансове планування як основу прийняття обґрунтованих рішень у ситуаціях невизначеності, де необхідно вибирати між альтернативами з урахуванням потенційних наслідків [Robson A., 2015].

Сьогодні з урахуванням ускладнення бізнес-середовища, інтеграції до європейського економічного простору, інтенсифікації регуляторної політики, фінансове планування потребує глибшого осмислення, методологічного переосмислення та вдосконалення його інструментарію. Особливої ваги набувають такі аспекти, як:

- розробка сценарних моделей планування;
- інтеграція цифрових технологій у процеси фінансового

прогнозування;

-використання методів економетричного аналізу при розробці фінансових стратегій;

Отже, фінансове планування виступає не лише технічним інструментом розрахунку показників, а й стратегічною основою управління підприємством. Воно забезпечує цілісність управлінського циклу, дозволяє формулювати фінансову політику відповідно до загальної стратегії розвитку, здійснювати раціональне ресурсне забезпечення, контролювати динаміку грошових потоків .

1.2 Класифікація та структурно-функціональні аспекти планування фінансів на підприємстві

Фінансове планування є складовим компонентом загального управлінського процесу. Як зазначають Ф. Ченг Лі та Дж. І. Фіннерті, це процес, у якому поєднуються аналіз інвестиційної, дивідендної та фінансової політики, прогнозування їх впливу на внутрішнє та зовнішнє економічне середовище, а також оцінка допустимого рівня ризику у процесі прийняття управлінських рішень [62, с. 552].

Узагальнюючи концепцію Д. Хассі, планування можна визначити як безперервний, спрямований у майбутнє процес управління, що здійснюється у встановлених межах і охоплює як розробку стратегічних, так і оперативних планів із обов'язковим включенням механізмів моніторингу, оцінки та коригування управлінських рішень [62].

Провідний вчений Джеррі Дермер виокремлює класифікацію планування за п'ятьма ключовими критеріями:

Часовий горизонт - короткострокове, середньострокове, довгострокове або планування в умовах невизначеності;

Рівень управління - стратегічне, програмне, бюджетне, політичне, процедурне;

Об'єкт планування - фінанси, маркетинг, технології, продукція, персонал;

Мета - досягнення цілей, комунікація, інноваційний розвиток, удосконалення управління [61, с. 57].

Алексєєва М.М. класифікує види планування за:

- ступенем визначеності (детерміноване, ймовірнісне, стохастичне);

- часовою орієнтацією ;

- горизонтом планування (коротко-, середньо- та довгострокове) [1, с. 35–44].

Алексєєва М.М. виокремлює формалізоване (раціональне, методично структуроване) та інтуїтивне планування (засноване на досвіді, чутті, евристичних судженнях).

Питання розмежування стратегічного та перспективного планування є предметом наукової дискусії. Зокрема, А. Дайле стверджує, що стратегічне планування можна трактувати як синонім перспективного [19, с. 140]. Водночас, О.Н. Лихачова вказує на невизначеність границі між цими поняттями, наголошуючи, що основним критерієм поділу може бути ступінь невизначеності в управлінському середовищі [40, с. 35].

Стратегічне планування, за визначенням Е.А. Черниш,- це довгострокове бачення напрямів розвитку суб'єкта господарювання, яке охоплює макроекономічні, соціальні та технологічні перспективи [61, с. 38].

У свою чергу, Л.А. Сухарєва та С.Н. Петренко вважають планування господарсько-організаційною функцією управління, орієнтованою на досягнення стабільності в перспективі [46, с. 96].

На нижчому рівні управління розглядається оперативне планування, яке, на думку Хана Д., включає планування виробничих програм і конкретних заходів за наявного потенціалу. Він вважає оперативне і поточне планування тотожними за сутністю [59, с. 58].

Дайле також обмежує планування трьома видами: стратегічним, оперативним та диспозитивним, останнє з яких поєднує реалізацію та контроль [19].

Оперативне фінансове планування безпосередньо пов'язане з моніторингом надходжень і витрат. Як вказується у навчально-методичних матеріалах з фінансового менеджменту, поточне планування створює підґрунтя для реалізації оперативних бюджетів, що слугують основою для управлінських дій у межах фінансової політики підприємства [56, с. 249–

251].

Хан Д. також розрізняє пряме та непряме фінансове планування. У першому випадку здійснюється безпосередній розрахунок грошових потоків на основі наявних стратегічних та операційних планів. У другому - планові показники формуються з використанням балансових даних і включенням елементів фінансової аналітики, таких як баланс руху майна та капіталу [59, с. 337].

У межах вітчизняної практики, як зазначають Ю.Н. Єгоров і С.А. Варакута, фінансове планування включає три основні напрями:

- планування потреб у фінансових ресурсах;
- калькулювання витрат і визначення прибутку;
- розрахунок рівня рентабельності за видами діяльності [21, с. 158].

Рациональне співвідношення між власним і залученим капіталом, обсягами інвестицій у поточну діяльність та фінансування розширеного виробництва - ключове завдання фінансового менеджменту в контексті фінансового планування [40, с. 7–8].

Фінансове планування є багатогранною управлінською функцією, що охоплює стратегічні, тактичні та оперативні рівні. Його класифікація може ґрунтуватися на часовому горизонті, цільовому призначенні, рівні управління або ступені формалізації. Комплексний підхід до планування забезпечує не лише фінансову рівновагу, але й ефективну реалізацію стратегій розвитку. В сучасного економічного середовища зростає роль гнучких, адаптивних і водночас економічно обґрунтованих підходів до фінансового планування як запоруки стабільного функціонування господарських суб'єктів.

1.3 Функціональне значення та методологічні підходи до фінансового планування

Фінансове планування є невід'ємною частиною механізму управління підприємством, адже воно забезпечує координацію стратегічних, тактичних і оперативних цілей шляхом розробки обґрунтованих фінансових орієнтирів.

Згідно із сучасними уявленнями, заміна первинного плану на уточнений фінансовий прогноз у межах нормативної процедури контролю -

це не відхилення, а функціонально необхідна реакція управлінської системи на динаміку зовнішнього середовища та внутрішніх змін.

Такий підхід дозволяє гнучко адаптувати фінансові орієнтири до реального стану справ, виявляючи ключові фактори впливу на об'єкти планування. Відтак, планування виконує роль методологічної основи для короткострокового фінансового прогнозування [63].

Узагальнюючи положення В.А. Квартальнова та І.В. Зоріна, можна стверджувати, що фінансове планування є критично важливою ланкою у процесі гармонізації намірів підприємства з його ресурсною спроможністю. Планові показники формуються не як абстрактні орієнтири, а як інструмент досягнення збалансованості між потенційними витратами й реальними фінансовими можливостями. У цьому полягає суть забезпечення фінансової рівноваги .

Планування фінансів , як підкреслює А. Фалуді, є послідовністю дій, спрямованих на вирішення управлінських задач найраціональнішими методами з огляду на обмеженість ресурсів і альтернативний вибір. Планування не обмежується лише технічним розрахунком, а виступає концептуальною функцією менеджменту [59].

Зі схожої позиції виступає і Дж. Дермер, який розглядає фінансове планування як механізм забезпечення організаційної узгодженості, внутрішньої єдності та контрольованості процесів управління підприємством. Його функції охоплюють погодження дій між окремими рівнями управління, забезпечення взаємозв'язку між стратегічними та тактичними цілями, а також інтеграцію фінансових ресурсів у загальну систему цінностей та пріоритетів підприємства [59].

Бюджетування розглядається як інтегрований механізм формування фінансових планів (бюджетів), аналізу їх виконання, виявлення відхилень фактичних показників від планових і обґрунтування коригувальних дій. Такий підхід дозволяє забезпечити фінансову гнучкість, обґрунтованість управлінських рішень та підвищення економічної ефективності підприємства.

Суть бюджетування полягає у поєднанні стратегічного, тактичного та

оперативного планування в єдину логічну систему, що дозволяє узгоджувати цілі на різних рівнях управління та за різними напрямками діяльності. Основними завданнями бюджетування є :

Таблиця 1.1 –

Класифікація фінансового планування на підприємстві

Критерій класифікації	Типи фінансового планування
Часовий горизонт	Короткострокове, Середньострокове, Довгострокове, Планування в умовах невизначеності
Організаційний рівень	Корпоративне, Дивізіональне , Функціональне, Проектне
Рівень управління	Стратегічне, Тактичне (програмне), Оперативне, Бюджетне
Об'єкт планування	Фінансове, Маркетингове, Технологічне, Кадрове, Продуктове
Ступінь визначеності	Детерміноване, Ймовірнісне, Стохастичне
Методологічна форма	Формалізоване, Інтуїтивне
Змістова функція	Планування потреб у ресурсах, Розрахунок прибутку, Планування рентабельності
Принципи реалізації	Пряме (на основі стратегій), Непряме (через балансові показники)

Джерело: складено на основі [4,с 23]

- забезпечувати підприємства фінансовими ресурсами відповідно до цілей;
- стратегічні і поточні плани шляхом детального розкладу цілей по підрозділах та напрямках;
- створювати системи об'єктивного контролю за використанням ресурсів через моніторинг відхилень і своєчасне виявлення ризиків;
- підвищувати якість інформаційного забезпечення для управлінських рішень на всіх рівнях;

Бюджет - це затверджений фінансовий документ, який узгоджує планові показники за напрямками (виробництво, реалізація, інвестиції, джерела фінансування тощо) та структурними підрозділами (відділами, цехами, департаментами).

Бюджет затверджується керівництвом підприємства на визначений період (як правило, рік або квартал) та доводиться до виконання через систему управлінської ієрархії.

Основні характеристики бюджету як інструменту фінансового управління

Ознака	Характеристика
Ціль	Координація та контроль фінансових ресурсів
Сфери охоплення	Операційна, інвестиційна, фінансова, адміністративна діяльність
Тимчасовий горизонт	Короткостроковий (місяць, квартал), середньостроковий (рік), довгостроковий
Структура	Доходи, витрати, надходження, платежі, приріст активів
Ступінь деталізації	Залежить від рівня управління (загальний, функціональний, <u>підроздільний</u> бюджет)
Взаємозв'язок із плануванням	Є частиною загального фінансового плану підприємства
Ступінь формалізації	Високий: затверджується офіційно й доводиться до відповідальних виконавців

Джерело: складено на основі [6, с 13]

Організація бюджетного процесу ґрунтується на таких ключових принципах:

Принцип цільової спрямованості - бюджети формуються відповідно до стратегічних і операційних цілей підприємства.

Принцип участі - у процесі складання бюджету задіяні менеджери усіх рівнів, що підвищує відповідальність за виконання.

Принцип координації - узгодження бюджетів між підрозділами з метою уникнення дублювання або суперечностей у планах.

Принцип збалансованості - відповідність між доходами й витратами, обсягами фінансування й потребами.

Принцип гнучкості - можливість коригування бюджету .

Контролю і зворотного зв'язку - обов'язкова оцінка фактичного виконання бюджету з виявленням причин відхилень.

Залежно від специфіки підприємства та рівня зрілості його управлінської системи, застосовуються різні методи бюджетування:

Таблиця 1.3

Характерні особливості бюджету підприємства

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

Джерело: складено на основі [8, с 16]

Інкрементальне (традиційне) - базується на минулорічних показниках з урахуванням коригувань;

Гнучке бюджетування - дозволяє адаптувати бюджет до зміни обсягів виробництва чи ринку;

Касове бюджетування - формування бюджету за реальними грошовими потоками;

Програмно-цільовий метод - орієнтується на досягнення конкретних результатів за допомогою фінансових ресурсів.

Бюджетування як управлінський інструмент дозволяє досягти фінансової узгодженості між цілями підприємства та його реальними можливостями. Воно забезпечує ефективний розподіл ресурсів, формує

прозору систему контролю, сприяє прийняттю обґрунтованих рішень . Допомагає вчасно реагувати на зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Інституціоналізація бюджетного процесу є важливою передумовою розвитку підприємства.

Поняття "бюджетування" в сучасній економічній науці трактується по-різному, що зумовлює необхідність критичного аналізу існуючих підходів до його визначення. Розмаїття трактувань свідчить про складність і багатогранність цього процесу.

"Бюджетування" в сучасній економічній науці трактується по-різному, що зумовлює необхідність критичного аналізу існуючих підходів до його визначення. Розмаїття трактувань свідчить про складність і багатогранність цього процесу.

Кармінський А.М. визначає бюджетування як процес формалізованого складання бюджету в межах загальної системи планування діяльності підприємства [9, с. 78].

На думку Савчука В.П., бюджетування розглядається як стандартизований підхід, що базується як на внутрішньо розроблених процедурах, так і на загальноприйнятих принципах управління [49, с. 450].

Дещо вужче тлумачення пропонують Сергєєв І.В. та Шипіцин А.В., які зводять бюджетування до короткострокового планування витрат окремих підрозділів [51, с. 17].

Аналогічно, Вальтер О.Є. та його колеги стверджують, що істотної різниці між поняттями "планування" і "бюджетування" не існує [10, с. 133].

У той же час, Теплова Т.В. пропонує ширший підхід, визначаючи бюджетування як процес розрахунку і систематизації фінансових показників, які деталізують фінансові плани підприємства в грошовій та натуральній формах протягом певного періоду [55, с. 85].

Сучасні дослідники, такі як Сухарєва Л.А. і Петренко С.М., наголошують на ролі бюджетування як засобу оптимізації управлінських рішень, підкреслюючи його значення у формуванні дохідної і видаткової частин бюджету в межах фінансово-господарської діяльності підприємства [50, с. 96].

У межах наукової парадигми доцільно дослідити взаємозв'язок між бюджетуванням і фінансовим плануванням. Цей взаємозв'язок є ключовим для розуміння ролі бюджетування .

Так, на думку Теплової Т.В., бюджетування розглядається як складова частина процесу фінансового планування, в якій конкретизуються основні фінансові параметри діяльності організації [55, с. 86].

Терещенко О.О. диференціює ці поняття, підкреслюючи, що бюджетування спрямоване переважно на короткострокову перспективу та координує значення ключових фінансових показників, тоді як планування охоплює ширший часовий горизонт-як коротко-, так і довгострокову перспективу [50, с. 458].

Отже, хоча планування і бюджетування взаємопов'язані, вони не є синонімічними. Бюджетування виступає інструментом реалізації стратегічних цілей на рівні поточної діяльності, що забезпечує їхню узгодженість та контрольованість.

Бюджетування є багаторівневим і поетапним процесом, що включає три основні стадії:

Формування бюджету-визначення цілей, складання планових показників та їх узгодження на всіх рівнях управління.

Контроль виконання - моніторинг реалізації затверджених бюджетів у процесі господарської діяльності.

План-фактний аналіз-оцінка відхилень між запланованими та фактичними результатами, що дозволяє коригувати управлінські рішення.

Ці етапи повністю відповідають логіці управлінського циклу: планування - реалізація - контроль - коригування.

Мінімальна конфігурація системи бюджетування може включати:

економічний блок (прогнозування, планування обсягів виробництва, реалізації);

фінансовий блок (розрахунок доходів і витрат, касові бюджети);

аналітичний блок (контроль, аналіз відхилень, ефективність використання ресурсів).

На основі систематизації наукових джерел та практичних підходів

доцільно виділити ключові функції бюджетування:

планування та прогнозування - формалізація цілей та сценаріїв розвитку в бюджетній формі;

координація-забезпечення узгодженості між підрозділами підприємства;

контроль-постійне відстеження виконання затверджених бюджетів;

оцінка ефективності-проведення план-фактного аналізу для удосконалення управлінських рішень;

мотиваційна функція – встановлення чітких фінансових орієнтирів для підвищення відповідальності менеджерів.

У межах сучасного менеджменту бюджетування виконує низку важливих управлінських функцій, що забезпечують узгоджену та ефективну діяльність середовища. Застосування цього інструменту дозволяє забезпечувати цілісність управлінського циклу.

Основні функції бюджетування :

Функція координації. Бюджетування виступає як засіб узгодження діяльності окремих підрозділів підприємства, сприяючи ефективній комунікації між ними. У процесі формування бюджетів враховуються інтереси як окремих працівників одиниць у цілому. Це дозволяє налагодити внутрішньо-організаційний діалог, усунути дублювання функцій, підвищити прозорість управлінських рішень та забезпечити їх узгодженість з довгостроковими стратегічними орієнтирами.



Рис.1.1. Система фінансового управління підприємством мінімальної конфігурації * Джерело: складено на основі [9,с 14]

Завдяки бюджетуванню можна виявити «вузькі місця» в організаційній структурі, усунути проблеми розподілу відповідальності та підвищити адаптивність системи управління.

Мотиваційна функція. У межах системи бюджетування створюються об'єктивні показники оцінки, що слугують основою для матеріального та нематеріального стимулювання. Встановлення досяжних і вимірюваних фінансових орієнтирів дозволяє формувати у персоналу зацікавленість у досягненні визначених цілей, що підвищує загальний рівень виконавської дисципліни та ініціативності.

Функція контролю. Бюджети є основою для поточного та стратегічного контролю. Порівняння фактичних результатів діяльності з запланованими дозволяє виявити відхилення, оцінити причини їх виникнення та своєчасно вжити коригувальних заходів. Таким чином, бюджетування виступає важливим інструментом забезпечення фінансової дисципліни та відповідності діяльності підприємства прийнятим стратегічним орієнтирам. Контроль, що базується на бюджетних даних, охоплює як поточну операційну діяльність, так і реалізацію довгострокових ініціатив.

Аналітична функція. План-фактний аналіз дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень, уточнити й деталізувати стратегію. Аналіз бюджетних показників сприяє виявленню невикористаних резервів, визначенню доцільності запланованих витрат, а також забезпечує обґрунтованість фінансово-господарських рішень. Важливою складовою аналітичної функції є перевірка відповідності запланованих витрат доступним ресурсам.

У центрі концепції бюджетування - інтеграція його функцій. Цей підхід передбачає взаємозв'язок таких основних управлінських функцій, як:

- прогнозування і стратегічне планування;
- організація діяльності;
- облік і документування;
- контроль і моніторинг;
- регулювання і коригування;
- аналітичне забезпечення.

Така інтеграція сприяє формуванню єдиного інформаційного середовища, що дозволяє керівництву оперативно приймати управлінські рішення, забезпечуючи узгодженість поточних заходів із довгостроковими цілями. Практична реалізація зазначеної моделі відповідає принципам управління.

Умовно послідовність реалізації функцій бюджетування можна подати у вигляді логічної схеми, що відображає циклічність процесу: Планування-Організація-Реалізація-Контроль–Аналіз-Регулювання-Оновлене планування.

Узагальнено, ефективна система бюджетування виступає інструментом не лише ресурсного забезпечення цілей підприємства, але й управлінської взаємодії, що забезпечує досягнення стратегічної конкурентоспроможності та підвищення результативності діяльності.



Рис. 1.2. Взаємозв'язок функцій управління

Джерело: складено на основі [8,с 24]

Бюджетування в сучасній економіці розглядається як інтегрований механізм фінансово-економічного управління .

Цей процес охоплює виробничу, збутову, фінансову й адміністративну складові функціонування суб'єкта господарювання, забезпечуючи їх узгоджене функціонування в межах єдиної стратегічної мети.

Економічна інформація, отримана в результаті облікових процедур, виступає основою для прийняття управлінських рішень, фінансового

прогнозування й оцінки .

Основні напрями використання інформації в системі бюджетування охоплюють:

Аналітичне планування фінансових результатів, яке ґрунтується на ретроспективному аналізі облікових даних та прогнозуванні доходів і витрат;

Формування обліку за центрами відповідальності з метою ідентифікації фінансових результатів у розрізі організаційних одиниць та підвищення керованості на місцях;

Визначення собівартості продукції, аналізу рентабельності та формування оперативної фінансової звітності.

Процес бюджетування як складова фінансового планування має відповідати загальним методологічним вимогам до систем управління. В українському законодавстві ці підходи конкретизуються у Державній стратегії управління державними фінансами, а в корпоративному секторі -в рамках внутрішніх положень підприємства.

Загальноприйнятими принципами фінансового планування є:

Єдність -забезпечення цілісності системи управління фінансами;

Безперервність - постійне оновлення;

Гнучкість -здатність оперативно адаптувати бюджети;

Точність - відповідність планових показників реальним умовам;

Принцип участі -залучення до процесу планування всіх відповідальних структурних одиниць підприємства.

Альтернативну класифікацію принципів планування запропонував фахівець з управління Д. Хан, доповнивши базовий перелік наступними характеристиками:

-Цілеспрямованість;

-Повнота й системна структуризація планів;

-Інтеграція планових показників у змістовому та часовому аспектах;

-Ефективність у досягненні поставлених цілей.

Поряд із цим, у вітчизняній науковій літературі також виділяються специфічні підходи. Так, відповідно до позиції Терещенка О.О., до ключових принципів бюджетування можна віднести:

- повноту,
- координацію,
- централізацію,
- спеціалізацію,
- періодичність,
- прозорість,
- точність,
- декомпозицію.

Інший підхід представлено у роботах Кармінського А.М. та співавторів, які акцентують увагу на принципах:

- цільової узгодженості;
- пріоритетності;
- причинності;
- відповідальності;
- незмінності стратегічної мети.

Крім того, відповідно до принципів науковості й обґрунтованості управлінських рішень, бюджетування повинно відповідати загальним засадам стратегічного управління, що передбачено стандартами ISO 9001 (у контексті менеджменту якості) та вимогами нормативів оцінювання ефективності внутрішнього контролю (COSO framework).

Для оцінки результативності бюджетування доцільним є запровадження формалізованих показників, зокрема:

Точність бюджетування. Визначення точності здійснюється шляхом співвідношення фактичних показників із запланованими. Найпоширенішими показниками є:

Точність доходів = фактична виручка / запланована виручка;

Точність витрат = фактичні витрати / заплановані витрати;

Точність прибутку = фактичний прибуток / запланований прибуток.

Чим вищий рівень відповідності, тим ефективніше функціонує система бюджетного управління.

Коригування бюджетів. Поточна адаптація бюджетів є необхідною умовою їхньої релевантності. Втім, зміни повинні бути обґрунтованими,

щоб не втратити функції стратегічної координації та контролю.

Контроль і аналіз. Бюджети виступають базою для порівняльного аналізу планових і фактичних результатів. Відхилення сигналізують про необхідність коригування тактичних або операційних рішень. Такий підхід відповідає концепції.

Специфіка промислового сектору полягає в наявності тривалої виробничої фази, яка зумовлює ускладнену структуру витрат і вимагає точного виробничого обліку. Саме стадія виробництва значною мірою визначає технологію бюджетного процесу, передбачаючи детальне планування ресурсів, облікову підтримку матеріальних потоків та інтеграцію фінансового планування з операційною діяльністю.

Рациональна організація бюджетування передбачає поділ бюджетів відповідно до управлінських рівнів відповідальності. Такий підхід дозволяє інтегрувати систему бюджетів.

Формування структури системи бюджетів та ступеня деталізації її елементів обумовлюється комплексом внутрішніх і зовнішніх чинників, що формують управлінське середовище підприємства. Основними із них є:

Галузева специфіка-включає характер продукції або послуг, виробничо-технологічні особливості, методи організації збуту та маркетингу.

Таблиця 1.4

Види бюджетів в розрізі об'єктів управління

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

Джерело: складено на основі [18,с 24]

Розмір підприємства та масштаб бюджетування - великі підприємства зазвичай потребують більш деталізованої та ієрархічної структури бюджетів;

У межах операційної діяльності підприємства виділяється низка основних бюджетів, які формують основу для прийняття тактичних рішень. До ключових операційних бюджетів належать:

Бюджет реалізації-включає прогнозований обсяг продажів у натуральному та вартісному вимірі за періодами;

Бюджет виробництва -визначає необхідні обсяги випуску продукції для забезпечення плану реалізації з урахуванням залишків на складах;

Бюджет матеріальних витрат -деталізує потребу в сировині, матеріалах та комплектуючих;

Бюджет трудових ресурсів-розраховує необхідну чисельність персоналу та фонд оплати праці;

Однією з головних функцій бюджетування є трансформація складної фінансово-економічної інформації у зручну, стандартизовану форму для управлінського аналізу та прийняття рішень.

У цьому контексті визначальними є такі принципи:

Об'єктивність і достовірність-бюджети повинні ґрунтуватися на реалістичних оцінках і перевірених даних;

Універсальність подання -структура та форма бюджетів повинні бути зрозумілими для всіх учасників управлінського процесу ;

Доступність і своєчасність-забезпечення оперативного доступу до бюджетної інформації з боку керівництва для ухвалення рішень;

Візуалізація даних використання таблиць, графіків, схем для полегшення аналізу інформації (відповідно до принципів бізнес-аналітики та управлінської звітності ВІ-систем).

Таким чином, бюджетування виконує не лише планову функцію, але й виступає потужним інструментом інформаційної підтримки управління, забезпечуючи логічну послідовність і прозорість усіх етапів діяльності .

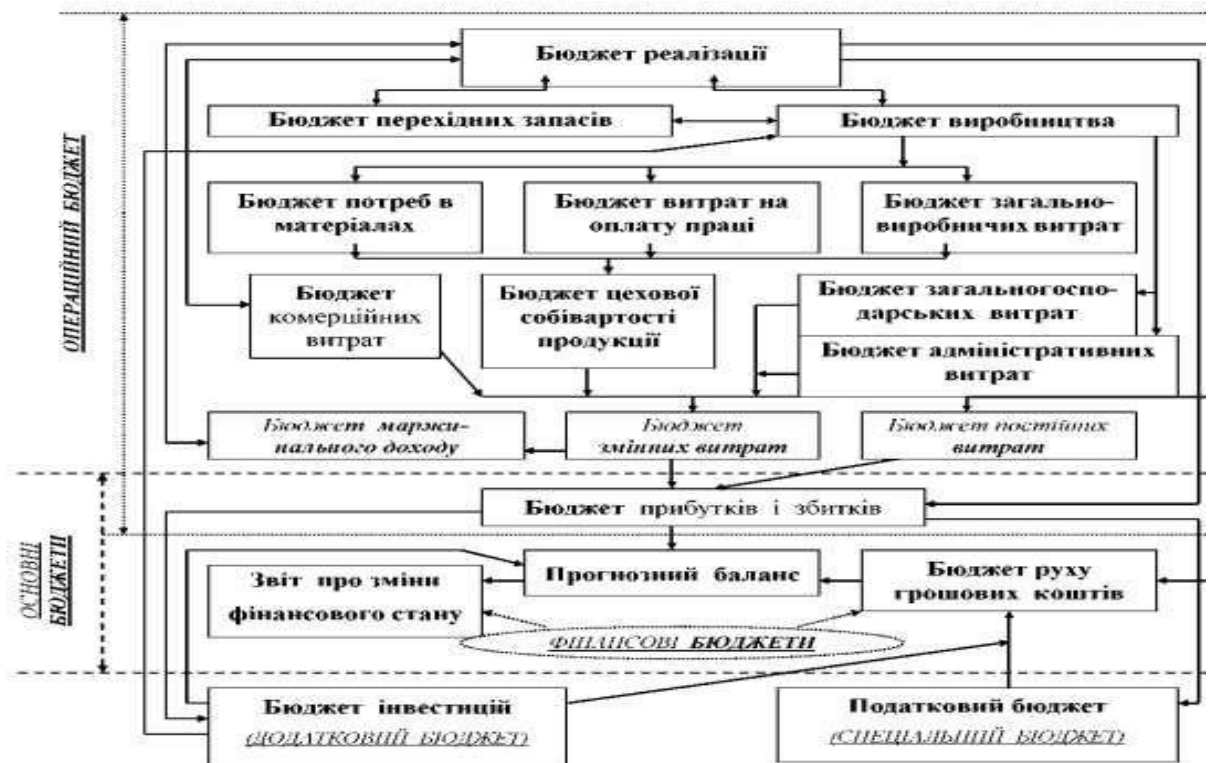


Рис. 1.3. Структурна схема бюджетів та їх взаємозв'язки

Джерело: складено на основі [8, с 2]

Однією з актуальних проблем у практиці бюджетування є вибір оптимального періоду для планування фінансово-господарської діяльності. Традиційно більшість підприємств використовують календарний місяць як базову одиницю бюджетного періоду. Проте в цьому випадку виникають об'єктивні складнощі, пов'язані з неоднаковою тривалістю місяців (28, 30 або 31 день), що ускладнює порівняльний аналіз бюджетних і фактичних показників між періодами.

З цієї причини все більшої популярності набуває чотиритижнева модель бюджетування, яка передбачає розподіл фінансового року на 13 рівних періодів по 4 тижні (замість 12 календарних місяців). Такий підхід забезпечує:

Однорідність періодів у часовому вимірі, що дозволяє коректніше здійснювати між-періодний аналіз та оцінювати динаміку змін;

Спрощення контролю за регулярністю витрат і доходів, особливо в умовах циклічного виробництва ;

Цей підхід особливо доцільний для підприємств, що хочуть

запровадити стандарти управлінського обліку.

Для підприємств, які здійснюють бюджетування на основі календарного року як бюджетного періоду, доцільно застосовувати поетапну модель планування, що передбачає послідовне проходження етапів підготовки, розроблення, затвердження та реалізації бюджету.

Умовно, схема формування річного бюджету (рис. 1.4) включає наступні етапи:

Підготовчий етап (I–II квартали поточного року):

формування робочої групи з бюджетування;

збір первинної інформації: облікових, аналітичних, прогнозних та нормативних даних;

оцінка зовнішнього середовища (ринкові умови, законодавчі зміни, макроекономічні прогнози);

аналіз результатів виконання бюджету за попередній період (для формування базового сценарію).

Етап складання проекту бюджету (III квартал):

формування бюджету продажів;

розробка виробничої програми;

планування витрат, фінансових ресурсів, інвестиційної діяльності;

узгодження часткових (функціональних) бюджетів у єдиний зведений бюджет.

Етап затвердження та доведення бюджету до структурних одиниць (IV квартал):

затвердження бюджету на рівні вищого керівництва або наглядової ради;

формалізація цільових показників для центрів відповідальності;

запуск контрольних процедур та інструментів моніторингу.

Згідно з принципами безперервності та своєчасності планування, формування бюджету наступного року варто розпочинати ще в першій половині поточного року.

Такий підхід відповідає методології стратегічного фінансового управління, забезпечуючи достатній часовий ресурс для якісної підготовки

бюджету та залучення всіх необхідних інформаційних джерел.

У другій половині бюджетного циклу, орієнтовно у жовтні–листопаді поточного року, відбувається ключовий етап бюджетного процесу розроблення, обговорення та погодження операційних бюджетів структурними підрозділами підприємства. Ці документи охоплюють плани з продажів, виробництва, постачання, управлінських витрат тощо. Після погодження всі операційні бюджети проходять процедуру інтеграції у зведений (мастер) бюджет, що представляє собою повну фінансову картину діяльності підприємства на майбутній рік.

У грудні поточного року вищий управлінський рівень (зазвичай правління, дирекція або наглядова рада) здійснює фінальну оцінку та затвердження зведеного бюджету, що набуває статусу офіційного планового документу підприємства на наступний фінансовий період. З цього моменту бюджет стає основою для контролю, оцінки ефективності, прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.

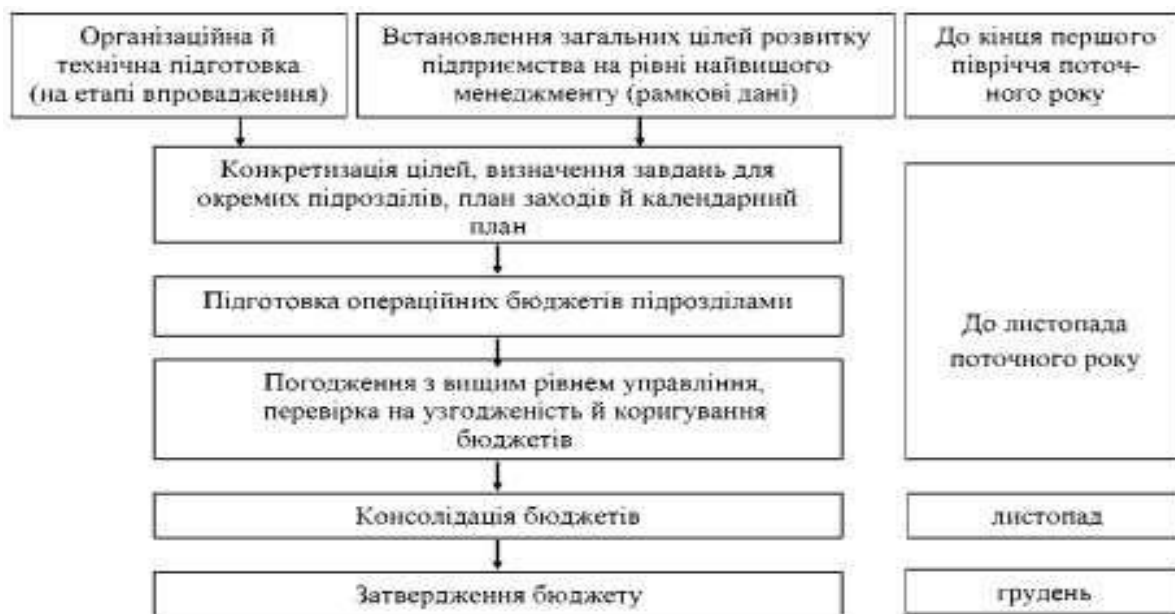


Рис. 1.4. Етапи формування бюджету в часі

Джерело: складено на основі [18, с 2]

У контексті сучасного економічного середовища, що характеризується нестабільністю, високим рівнем невизначеності та необхідністю гнучкого управління ресурсами, особливої уваги заслуговує впровадження

ковзаючого (rolling) або безперервного бюджетування.

Цей підхід передбачає постійне оновлення бюджету: щомісячно або щоквартально до діючого бюджету додається новий період, а найстаріший – вилучається з аналізу. У результаті підприємство постійно має актуальний річний план, який зберігає свою релевантність незалежно від моменту часу.

Структурно це може виглядати наступним чином:

на перший квартал формуються щомісячні бюджети з високим ступенем деталізації;

на другий-третій квартали поквартальні показники;

на четвертий квартал прогнозні орієнтири з можливістю пізнішого коригування.

Переваги ковзаючого бюджетування включають:

-підвищення адаптивності до зовнішніх змін (курсові коливання, зміни цін, нормативних умов тощо);

-можливість оперативного перегляду стратегічних і тактичних орієнтирів;

-посилення дисципліни управлінського обліку через регулярність оновлення прогнозів;

-зниження ризиків відхилення фактичних результатів від планових завдяки більш частій ревізії бюджетних даних.

Систему бюджетування доцільно розглядати не лише як процедуру планування, а як комплексну модель управління ресурсами, що включає:

-планування;

-моніторинг виконання;

-аналіз відхилень;

-прийняття коригувальних дій.

Фактично, це циклічний процес стратегічного управління, який поєднує елементи прогнозування, контролінгу, фінансового аналізу та внутрішнього контролю.

Побудова дієвої бюджетної системи є складним і багаторівневим завданням, що вимагає:

-чіткої координації дій між усіма рівнями управління;

-усвідомлення персоналом ролі бюджету у досягненні корпоративних цілей.

Важливу роль відіграє комунікація між підрозділами: лише за умови чіткого розуміння керівниками своїх завдань і відповідальності можливо досягти синергії в межах всієї бюджетної системи.

Отже, ефективно організована система бюджетування:

- забезпечує якісну підготовку управлінських рішень;
- створює основу для постійного контролю;
- підвищує стійкість підприємства .

Фінансове планування на підприємстві є ключовим компонентом системи фінансового менеджменту, який забезпечує цілеспрямоване управління грошовими потоками, формуванням та використанням фінансових ресурсів.

Фінансовий механізм це сукупність взаємопов'язаних важелів, методів, інструментів і нормативно-правових елементів .

Його функціональне призначення полягає у забезпеченні належної реалізації фінансових функцій через:

- правове регулювання фінансових відносин;
- внутрішню систему управління та контролю;
- застосування фінансових інструментів, нормативів, лімітів, стимулів і показників;
- формування інформаційної бази для прийняття рішень.

У вигляді систематизованої таблиці (табл. 1.4) можна представити законодавчі акти за напрямками:

Систематизація нормативно-правової бази, є передумовою ефективного функціонування економіки.

Її здійснення повинно базуватися на глибокому розумінні соціально-економічної природи підприємництва, узгодженості державної політики та підтримці ринкових реформ.

Правове забезпечення менеджменту

Основні напрями державного регулювання фінансової діяльності підприємств	Основні законодавчі акти
1. Регулювання фінансових аспектів створення підприємств різних організаційно-правових форм	1. Господарський кодекс України 2. Цивільний кодекс України 3. Закон України «Про власність» 4. Закон України «Про господарські товариства»
2. Регулювання порядку формування інформаційної бази управління фінансовою діяльністю підприємств	1. Закон України «Про державну статистику» 2. Закон України «Про аудиторську діяльність»
3. Податкове регулювання 1. Закон	України «Про систему оподаткування» 2. Указ Президента України «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва» 3. Закон України «Про податок на додану вартість» 4. Декрет КМУ «Про акцизний збір»
4. Регулювання порядку та норм амортизації основних засобів і нематеріальних активів	1. Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» 2. П(С)БО 7 «Основні засоби» 3. П(С)БО 8 «Нематеріальні активи»
5. Регулювання кредитних операцій	1. Закон України «Про банки і банківську діяльність» 2. Положення НБУ «Про кредитування»
6. Регулювання грошового обігу та форм розрахунків	1. Закон України «Про погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами» 2. Інструкція НБУ «Про порядок відкриття та використання рахунків в національній та іноземній валюті» 3. Інструкція НБУ «Про безготівкові розрахунки в Україні в національній валюті»
7. Валютне регулювання 1. Закон	України «Про зовнішньоекономічну діяльність»
8. Регулювання інвестиційних операцій	1. Закон України «Про інвестиційну діяльність» 2. Закон України «Про режим іноземного інвестування»
9. Регулювання ринку цінних паперів	1. Закон України «Про цінні папери і фондову біржу» 2. Закон України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» 3. Закон України «Про національну депозитарну систему та особливості електронного обігу цінних паперів в Україні» 4. Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг»
10. Регулювання відносин у сфері страхування	Закон України «Про страхування»
11. Регулювання порядку та форм санації, процедур банкрутства і ліквідації підприємств	1. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»

Джерело: складено на основі [28, с 26]

Законодавча база України забезпечує достатній рівень регламентації діяльності підприємств різних форм власності, створюючи правове підґрунтя для сталого економічного розвитку.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ РЕАЛІЇ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В «*».**

2.1. Загальна фінансово-економічна характеристика підприємства «*».**

Деревообробна промисловість посідає значуще місце в структурі національного виробництва та експорту України. Її продукція широко представлена . Водночас, з огляду на триваючі виклики фінансової нестабільності, дана галузь потребує оновлення підходів до стратегічного управління та інвестиційної політики.

Однією з ключових проблем розвитку деревообробного сектора є наявність значної конкуренції з боку іноземних виробників, недостатній рівень технічного оснащення, а також низька конкурентоспроможність частини вітчизняної продукції . Актуальності набуває модернізація виробничих потужностей та удосконалення фінансового планування підприємств галузі.

«***» має статус юридичної особи, наділений усім комплексом майнових і немайнових прав та обов'язків, укладає цивільно-правові угоди, бере участь у судових процесах, володіє самостійним майном, має поточні й валютні рахунки, печатку, товарний знак, інші атрибути, передбачені чинним правом.

Головною метою діяльності товариства є здійснення господарської діяльності яка приведе до отримання прибутку, задоволення попиту споживачів на продукцію та послуги підприємства, а також соціально-економічна підтримка його працівників та засновників. Уся діяльність підприємства узгоджується зі статутними положеннями та вимогами нормативно-правових актів України.

Головні напрями діяльності «***» включають:

- оптову торгівлю деревиною та будівельними матеріалами;
- посередницьку діяльність;
- виконання будівельно-монтажних робіт загального призначення;
- зведення дерев'яних конструкцій і будівель;
- надання столярних послуг;
- деревообробку та виготовлення виробів із деревини.

«***» функціонує з метою сприяння розвитку науково-технічного прогресу, підтримки ринкової економіки, формування сучасного ринку послуг, впровадження інноваційних технологій, налагодження зовнішньоекономічних зв'язків, участі у виставковій діяльності, а також реалізації економічних і соціальних завдань підприємства.

Підприємство також має право здійснювати інші види підприємницької діяльності, якщо вони не суперечать чинному законодавству.

З метою здійснення об'єктивної фінансово-економічної оцінки підприємства проведено горизонтальний і вертикальний аналіз фінансової звітності.

У таблиці 2.1 представлено динаміку змін у структурі активів і пасивів «***» протягом 2022–2024 років.

Таблиця 2.1

Обсяг і структура балансу «*» впродовж 2022-2024 роки**

Показники	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	Сума, тис. грн.	Питома вага %	Сума, тис. грн.	Питома вага %	Сума, тис. грн.	Питома вага %
Актив						
Необоротні активи	80820	45,5	90045	41,6	97145	39,7
Оборотні активи	96756	54,4	126376	58,3	146368	59,9
Витрати майбутніх періодів	22	0,1	147	0,1	855	0,4
Баланс	177598	100	216568	100	244368	100
Пасив						
Власний капітал	121737	68,5	134405	62,1	159440	65,2
Забезпечення наступних витрат і платежів	189	0,2	1215	0,6	21	0,1
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1863	1,0	12208	5,6	10600	4,3
Поточні зобов'язання і забезпечення	53796	30,2	68743	31,7	74307	30,4
Доходи майбутніх періодів	13	0,1	-	-	-	-
Баланс	177598	100	216571	100	244368	100

Джерело: розраховано на основі фінансова звітність підприємства

Результати аналізу свідчать, що у структурі активів підприємства спостерігається незначна перевага оборотних активів. Їх питома вага поступово зростала: з 54,4% у 2020 році до 59,9% у 2024 році.

Це свідчить про підвищення гнучкості підприємства в управлінні оборотними засобами та короткостроковими ресурсами.

Водночас, частка необоротних активів зменшувалася, що може

вказувати на обмежене інвестування у довгострокові активи або їхню поступову амортизацію.

Структура пасиву підприємства демонструє домінування власного капіталу. Його частка коливалася від 68,5% у 2020 році до 62,1% у 2023 році і зросла до 65,2% у 2024 році.

Така тенденція свідчить про стабільність фінансування підприємства за рахунок внутрішніх джерел.

Значну роль також відіграють поточні зобов'язання, частка яких у 2022 році становила 30,2%, у 2023 – 31,7%, а в наступному періоді залишалась на подібному рівні.

Це вказує на активне використання короткострокового фінансування для підтримки господарської діяльності.

У таблиці 2.2 буде розглянуто детальну динаміку змін окремих статей активів і пасивів підприємства за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.2

Динаміка складових активу і пасиву «*» за 2022-2024 роки**

Показники, тис. грн.	Відхилення 2022-2022		Відхилення 2024-2023	
	Абсолютне , тис. грн.	Темп росту, %	Абсолютн е, тис. грн.	Темп росту, %
Актив				
Необоротні активи	9225	111,4	7100	107,9
Оборотні активи	29620	130,6	19992	115,8
Витрати майбутніх періодів	125	668,2	708	581,6
Баланс	38970	121,9	27800	112,8
Пасив				
Власний капітал	12668	110,4	25035	118,6
Забезпечення наступних витрат і платежів	1026	642,9	-	1,7
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	10345	655,3	-	86,8
Поточні зобов'язання і забезпечення	14947	127,8	5564	108,1
Доходи майбутніх періодів	-13	-	-	-
Баланс	38973	121,9	27797	112,8

Джерело: розраховано на основі фінансова звітність підприємства

Узагальнюючи аналіз динаміки активів і пасивів, можна сказати, що загальний обсяг ресурсів підприємства збільшувався впродовж досліджуваного періоду.

Так, у 2023 році валюта балансу зросла на 38 973 тис. грн (на 21,9%), а в 2024 році – ще на 27 797 тис. грн (на 12,8%).

Основним фактором цього зростання стало збільшення оборотних активів, яке в 2023 році становило 29 620 тис. грн, а в 2024 році - 19 992 тис. грн.

Зростання пасивів підприємства відбувалося насамперед за рахунок нарощення власного капіталу: у 2023 році його приріст склав 12 668 тис. грн,. У 2024 році його приріст склав – 25 035 тис. грн.

Водночас у 2023 році також суттєво зросли довгострокові зобов'язання – на 10 345 тис. грн, що є приростом у понад шість разів порівняно з попереднім роком.

Від загального аналізу балансу підприємства перейдемо до дослідження прибутковості діяльності.

Прибуток відображає результативність виробничо-комерційної діяльності та є джерелом фінансування подальшого розвитку.

Операційний прибуток «***» формується за рахунок реалізації продукції та надходження відповідної виручки.

Дані таблиці 2.3 вказують що, обсяг виручки від реалізації протягом аналізованого періоду постійно зростає: у 2023 році приріст становив 67 854 тис. грн (на 35,9%) .

А у 2024 році становив – 68 886 тис. грн (на 26,4%). Водночас, дана тенденція не була тотожною щодо чистого прибутку .

У 2023 році відбулося зменшення чистого прибутку на 2 133 тис. грн (на 17,4%) .

У 2024 році підприємство зазнало збитку у розмірі 251 тис. грн.

Це вказує про наявність внутрішніх або зовнішніх факторів, які суттєво впливали на фінансовий результат, незважаючи на зростання обсягів реалізації.

Подальший аналіз структури витрат та рентабельності дозволить встановити першопричини такої диспропорції.

Фінансові результати «***» за 2022-2024 рік.

Показники, тис. грн.	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023-2022		Відхилення 2024-2023	
				Абс. відх., тис. грн.	Темп росту,%	Абс. відх., тис. грн.	Темп росту,%
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	188821	256675	324561	67854	135,9	67886	126,4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	168664	229771	292275	61107	136,2	62504	127,2
Валовий прибуток	55328	80759	85279	25431	146,0	4520	105,6
Фінансовий результат від операційної діяльності:							
- прибуток	15107	11919	2693	-	78,9	-	-
- збиток	-	-	-	-3188	-	-9226	22,6
Фінансовий результат до оподаткування							
- прибуток	15107	11718	258	-	77,6	-	2,2
- збиток	-	-	-	-3377	-	-11460	-
Чистий фінансовий результат:							
- прибуток	12265	10132	-	-	82,6	-	-
- збиток	-	-	-251	2133	-	10383	-

Джерело: розраховано на основі фінансова звітність підприємства

Доцільно проаналізувати динаміку та структурні компоненти собівартості реалізованої продукції (табл. 2.4), щоб ідентифікувати ключові фактори, які впливають на її зміну та, відповідно, на розмір фінансового результату.

У процесі аналізу витратної структури «***» встановлено тенденцію до зростання собівартості реалізованої продукції .

У 2023 році даний показник збільшився на 35 676 тис. грн. ,

А в 2024 році - на 57 984 тис. грн порівняно з 2022 роком.

Це говорить про загальне розширення виробничих витрат та, ймовірно, про зростання цін на сировину, енергоносії та інші ресурси, необхідні для здійснення господарської діяльності.

Таблиця 2.4 –

Динаміка собівартості реалізованої продукції та операційних витрат «*»
впродовж 2022-2024 року**

Показники, тис. грн.	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023-2022		Відхилення 2024-2023	
				Абс. відх. , тис. грн.	Темп росту, %	Абс. відх. , тис. грн.	Темп росту, %
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	113336	149012	206996	35676	131,5	57984	138,9
Операційні витрати:	159397	222474	293626	63077	139,6	71152	132,0
- матеріальні затрати	89872	112366	149848	22494	125,0	37482	133,4
- витрати на оплату праці	31439	51789	66419	20350	164,7	14630	128,2
- відрахування на соціальні заходи	12276	18796	24268	6520	153,1	5472	129,1
- амортизація	5228	6171	6062	943	118,0	-109	98,2
- інші операційні витрати	20582	33352	47029	12770	162,0	13677	141,0

Джерело: розраховано на основі фінансова звітність підприємства

Із зростанням собівартості фіксується підвищення операційних витрат. Вони включають витрати на оплату праці, матеріали, енергоносії, амортизацію, адміністративні витрати тощо.

У 2023 році операційні витрати збільшилися на 63 077 тис. грн, а в 2024 році ще на 71 152 тис. грн, що є значним навантаженням на фінансовий результат підприємства.

Така динаміка потребує додаткового дослідження структури витрат з метою виявлення чинників їхнього зростання.

Аналіз окремих компонентів операційних витрат засвідчує, що найінтенсивніше зростання в 2023 році спостерігалось у статті витрат на оплату праці, які зросли на 64,7%.

Це може бути пов'язано з підвищенням розміру мінімальної заробітної плати, так і з політикою підприємства щодо стимулювання працівників.

У 2024 році найбільш суттєво зросли інші операційні витрати на 41%, що свідчить про збільшення адміністративних та/або супровідних витрат, які не належать до виробничого процесу, але забезпечують його функціонування.

Зміна витрат на оплату праці відбувається на тлі зменшення середньооблікової чисельності працівників.

Це є суперечлива тенденція. Як видно з рис. 2.1, у 2023 році чисельність штатних працівників зменшилася на 7 осіб, а в 2024 році ще на 4 особи.

Станом на 01.01.2025 року чисельність персоналу становила 79 осіб. Така ситуація може свідчити про оптимізацію кадрової політики, автоматизацію окремих процесів або загальне скорочення виробничих обсягів, яке не відображене безпосередньо в числових показниках обсягу реалізації.

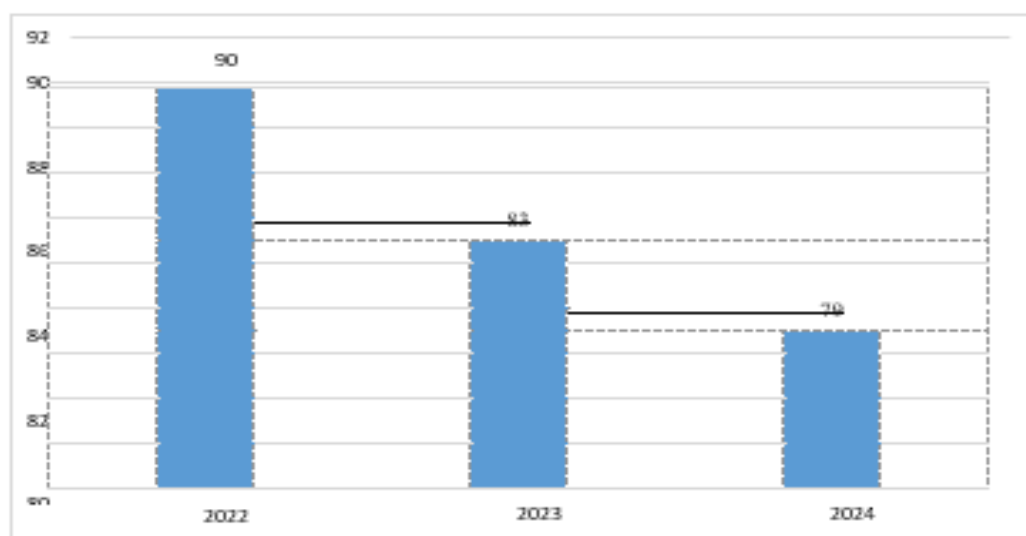


Рис. 2.1. Середньооблікова чисельність працівників «***» впродовж 2022-2024 років

Джерело: розраховано на основі фінансова звітність підприємства

Таким чином, аналіз собівартості реалізованої продукції та операційних витрат свідчить про наявність певних викликів у сфері фінансового управління підприємством.

Зростання витрат відбувається паралельно зі скороченням трудових ресурсів.

Це що загрожує зниженню продуктивності праці, ефективності управління та рентабельності діяльності.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження заходів з оптимізації витрат, перегляду кадрової політики та посилення контролю над непрямыми

витратами. В табл. 2.5 розглянемо також тип фінансової стійкості «***» .

У вітчизняній економічній науці фінансова стійкість підприємства визначається як здатність суб'єкта господарювання забезпечувати безперервність виробничо-господарської діяльності шляхом ефективного управління власними та залученими фінансовими ресурсами.

Таблиця 2.5 –

Фінансова стійкість «*» за 2022-2024 роки,**

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Власний капітал	121737	134405	159440
Необоротні активи	80820	90048	97145
Власні обігові кошти (р.1-р.2)	40917	44357	62295
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1863	12208	10600
Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів (р.3+р.4)	42780	56565	72895
Короткострокові кредити та позики	53796	68722	72895
Загальний розмір основних джерел покриття запасів (р.5+р.6)	96576	125287	147202
Запаси	59458	69045	74307
Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів (р.3-р.8)	-18541	-24688	-12916
Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових кредитів і позик (р.5-р.8)	-16678	-12480	-2316
Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів (р.7-р.8)	37118	56242	71991
Тип фінансової стійкості Нестійкий	Нестійкий		

Джерело: розраховано на основі фінансова звітність підприємства

Обстеження фінансового стану «***» за період 2022–2024 рік засвідчили наявність нестійкого типу фінансової стійкості. Такий тип характерний залученням короткострокових фінансових зобов'язань для покриття поточних витрат, забезпечувані довгостроковими джерелами фінансування. Відповідно до цього, порушується платоспроможність підприємства, однак зберігається потенціал для її відновлення.

Структурний аналіз балансу показав домінування оборотних активів у загальній структурі активів підприємства. Частка цих активів зросла з 54,4% у 2022 році до 59,9% у 2024 році, що свідчить про орієнтацію підприємства на короткострокову діяльність .

Питома вага власного капіталу становила 68,5% у 2022 році, 62,1% у 2023 році та 65,2% у 2024 році .

Протягом досліджуваного періоду підприємство загалом залишалось

прибутковим.

У 2023 році зафіксовано зниження чистого прибутку на 2133 тис. грн (що становить 17,4% у порівнянні з попереднім роком), а в 2024 році підприємство зазнало збитків у розмірі 251 тис. грн. Це свідчить про потребу в розробці антикризових заходів.

З метою забезпечення конкурентоспроможності продукції української деревообробної промисловості на міжнародному ринку доцільним є впровадження комплексу державних стимулів.

На основі наявних тенденцій можна сказати, що деревообробні підприємства України, зокрема «***», мають достатній потенціал для адаптації до вимог міжнародного ринку.

Фінансове планування у системі корпоративного управління розглядається як процес формування цілей . Та визначення шляхів їх досягнення шляхом оптимального розподілу фінансових ресурсів. Ці звіти утворюють базову координатну систему для оцінки доцільності управлінських рішень та ефективності фінансової політики підприємства.

У західних системах планування широко застосовується концепція так званого «балансового розриву» (від англ. *financial plug*). Якщо прогнозовані активи перевищують суму власних і доступних залучених коштів, виникає негативний балансовий розрив, що потребує покриття за рахунок додаткового залучення фінансових ресурсів (емісія акцій, банківське кредитування тощо).

У випадку перевищення джерел фінансування над потребами, утворюється надлишковий фінансовий ресурс, який доцільно використовувати для погашення зобов'язань, реінвестування в дохідні активи (наприклад, цінні папери) або формування резервного фонду підприємства.

Застосування цього підходу дозволяє підприємству забезпечити баланс між потребами в інвестиціях та реальними фінансовими можливостями, сприяючи підтриманню платоспроможності .

«***» у своїй практиці фінансового планування використовує традиційну модель складання річного фінансового бюджету, що базується на

принципах відповідності витрат доходам, дотримання ліквідності та збалансованого управління джерелами фінансування.

У межах бюджету підприємства на 2025 рік (див. табл. 2.6) сформовано прогнозний баланс, у якому детально відображено очікувані зміни у структурі.

Основне приділено:

-мінімізації короткострокових зобов'язань, які створюють додатковий тиск на ліквідність;

-збалансуванню структури капіталу.

Таблиця 2. 6–

План бюджету «***» на 2025 рік

Показник и	2025 рік		Відхилення 2025-2024	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Абсолютне тис. грн.	Темп росту, %
Актив				
Необоротні активи	96444	36, 7	-701	99,3
Оборотні активи	165498	62, 9	19130	113,1
Витрати майбутніх періодів	754	0,4	-101	88,2
Баланс	262696	100	18328	107,5
Пасив				
Власний капітал	170753	65, 0	1133	107,1
Забезпечення наступних витрат і платежів	-	-	-21	-
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	11300	4,3	700	106,6
Поточні зобов'язання і забезпечення	80643	30, 7	6336	108,5
Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-
Баланс	262696	100	18328	107,5

Джерело: розраховано на основі фінансова звітність підприємства

Підприємство враховує вплив зовнішніх факторів, зокрема зміну кон'юнктури ринку деревини, державну політику в сфері оподаткування та стимулювання експорту, а також внутрішні резерви підвищення ефективності виробничої діяльності.

Застосування елементів прогнозного моделювання та адаптація західних концепцій, таких як метод балансового розриву, дозволяють формувати гнучку та адаптивну систему планування, що відповідає як

національним стандартам, так і міжнародним вимогам.

Разом із тим, позитивною тенденцією є планове зростання загального обсягу активів, що вказує на прагнення підприємства до розширення економічної діяльності. Згідно з прогнозом, темп зростання активів на 2023 рік становить 7,5%, що, хоча і менше порівняно з попередніми роками .

Уваги заслуговує зростання частки оборотних активів, яка, відповідно до прогнозних даних, сягне 62,9% у загальному обсязі активів у 2025 році.

Одночасно спостерігається збільшення поточних зобов'язань до 30,7%, що потребує постійного моніторингу платоспроможності та забезпечення належного рівня ліквідності.

У ході аналізу фінансових документів підприємства (табл. 2.1–2.2, 2.6) встановлено, що в «***» реалізується бюджетування на основі приросту (англ. *incremental budgeting*).

Цей дозволяє передбачити формування бюджету на підставі фактичних показників попередніх періодів із урахуванням очікуваних змін, пов'язаних із ціновими коливаннями, податковими нововведеннями, змінами ринкових умов тощо.

Основна перевага цього методу - простота та економність. Проте його недоліком є недостатня аналітична глибина, оскільки він не враховує ефективність витрат, а також не стимулює до пошуку альтернативних шляхів оптимізації фінансових потоків. Досягнуті результати часто механічно проектуються без детального аналізу їх доцільності.

Прогнозний баланс у системі фінансового планування виконує роль інструменту моделювання майбутнього. Складання його забезпечує можливість виявлення потенційних фінансових ризиків, які не були враховані під час поточного планування. Такий баланс дозволяє:

- діагностувати можливі фінансові проблеми;
- забезпечити цільову координацію між іншими бюджетами (виробничим, збутовим, інвестиційним тощо);
- розрахувати ключові фінансові коефіцієнти ;
- розрахувати потенційні джерела фінансування, оцінити доцільність їх залучення та врахувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на діяльність

підприємства.

Таким чином, прогнозний баланс є інструментом стратегічного планування .

Реалізація фінансового планування в «***» ґрунтується на поєднанні традиційного підходу бюджетування на основі приросту та використанні інструментів стратегічного прогнозування. Прогнозний баланс є базовим елементом загальної системи планування .Це дозволяє підприємству координувати поточну діяльність .

2.2. Прогнозування прибутковості та податкових зобов'язань «*»**

Згідно з плановими розрахунками на 2025 рік, виручка від реалізації продукції має зрости на 57674 тис. грн, що становить 17,7% приросту порівняно з попереднім роком.

Запланована виручка становитиме 382235 тис. грн.. Це говорить про посилення ринкових позицій підприємства та зростання обсягів реалізації продукції.

У 2025 році підприємство прогнозує одержання чистого прибутку у розмірі 7252 тис. грн. Це говорить про заплановану стабілізацію фінансового стану, зниження витрат або збільшення ефективності виробничо-збутової діяльності.

Аналіз помісячного та поквартального розподілу прибутку (див. табл. 2.6) дозволяє виявити сезонні коливання фінансових результатів. Зокрема, найбільший обсяг чистого прибутку очікується у третьому кварталі, де прогнозований показник становить 1488 тис. грн,. Це 40% від загального річного прибутку. Така динаміка може бути зумовлена підвищеним попитом на продукцію в зазначений період або завершенням контрактів з основними споживачами саме в третій квартал.

Застосування прогнозного звіту про прибутки надає можливість керівництву підприємства:

- заздалегідь виявляти критичні фінансові періоди та формувати резерви для їх покриття;

- оцінювати ефективність окремих сегментів діяльності, включно з виробничими підрозділами, асортиментними групами товарів тощо;
- розраховувати податкові зобов'язання відповідно до планового прибутку та заздалегідь враховувати їх у грошовому потоці;
- визначати періоди з найвищим рівнем рентабельності.

Таблиця 2.7 –

План результатів «***» на 2025 рік

Показник и	Квартали, тис. грн.				Разом за рік, тис. грн
	1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, товарів, послуг)	68802	86003	120404	68802	344011
Валовий прибуток	9768	12208	17092	9767	48835
Фінансовий результат від операційної діяльності:					
- прибуток	1804	2253	3154	1802	9013
- збиток	-	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:					
- прибуток	1058	1321	1849	1056	5284
- збиток	-	-	-	-	-
Чистий фінансовий результат:					
- прибуток	851	1063	1488	850	4252
- збиток	-	-	-	-	-

Джерело: розраховано на основі фінансова звітність підприємства

Таким чином, бюджетування прибутку та податкових платежів у межах фінансового плану забезпечує інформаційну прозорість та прогнозну гнучкість управління, що є критично важливим у контексті коливань ринкового середовища та змін податкового законодавства.

У системі фінансового аналізу чистий прибуток дає характеристику економічній ефективності функціонування підприємства . Саме цей показник є індикатором рівня прибутковості господарської діяльності.

З позиції інвестора чистий прибуток має фундаментальне значення, адже на його основі визначається рівень рентабельності , що порівнюється з іншими альтернативними варіантами інвестування за аналогічного рівня ризику. Відповідно, високі значення чистого прибутку є сигналом фінансової стабільності та ефективності менеджменту, тоді як зниження прибутку або його відсутність вказують на потребу в оптимізації витратної частини

діяльності.

У межах процесу бюджетування в «***» важливе місце займає формування плану собівартості продукції (табл. 2.8). Даний документ містить деталізований розрахунок витрат. Вони необхідні для виготовлення в межах прогнозованого періоду.

Формування плану реалізованої продукції виконує низку функцій:

- обґрунтування ціноутворення продукції для досягнення запланованого рівня прибутку;

- контроль за витратами у процесі реалізації бюджетних показників;

- виявлення резервів зниження витрат;

- оцінка маржинального доходу, рентабельності .

На ринках деревообробної продукції, планування собівартості має бути гнучким та адаптивним до ринку сировини, енергоносіїв, логістичних витрат тощо. Тому важливим напрямом є перехід до нормативного методу обліку витрат, який передбачає порівняння фактичних витрат із нормативними показниками та оперативне виявлення відхилень.

Таким чином, чистий прибуток виступає не лише кінцевим фінансовим результатом діяльності підприємства . А ще й основним інструментом стратегічного планування та оцінки ефективності управління.

2.3 Планування собівартості продукції та витрат «*»**

План собівартості реалізованої продукції є ключовим компонентом системи операційного бюджетування підприємства і формується на основі бюджетів виробництва та залишків готової продукції. Він дозволяє визначити очікувану вартість продукції, реалізованої в межах планового періоду, та є базою для оцінки прибутковості.

Аналіз динаміки показує, що у 2025 році очікується зростання на 88180 тис. грн, або на 42,6%, у порівнянні з 2024 роком.

Таблиця 2.8 –

План собівартості реалізованої продукції «*» на 2025 рік.**

Показник н	Квартали, тис. грн.				Разом за рік, тис. грн
	1	2	3	4	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5903 7	103311	88552	4427 6	295176

Джерело: розраховано на основі фінансова звітність підприємства

Загальний обсяг собівартості має становити 295176 тис. грн. Зростання зумовлено низкою факторів: підвищенням цін на сировину, зростанням енергетичних витрат, логістичних витрат, а також можливим збільшенням обсягів виробництва.

Згідно з даними табл. 2.8, найбільше навантаження за собівартістю припадає на другий квартал. Там витрати досягнуть 103311 тис. грн. Це становить 35% від загального річного обсягу. Ця сезонна концентрація витрат може бути пов'язана із піковим виробничим періодом або збільшенням реалізації на тлі зростання попиту.

Аналіз структури та динаміки собівартості дозволяє:

- показати тенденції змін витрат, пов'язані з технологічними та організаційними чинниками;
- оцінити виконання планових показників за елементами витрат;
- визначити вплив окремих факторів на зростання чи зниження собівартості;
- сформулювати управлінські рішення щодо оптимізації витрат та зниження виробничої собівартості.

Важливим компонентом бюджетування є план витрат, який, згідно з табл. 2.9, відображає очікувані витрати за основними економічними елементами.

Таким чином, планування є основоположним елементом бюджетної системи «***».

Детальний аналіз цих показників забезпечує стратегічну та тактичну ефективність управління витратами, дозволяє своєчасно реагувати на

зовнішні виклики .

Використання такого аналітичного підходу до формування витратної частини бюджету сприятиме оптимізації ресурсів, підвищенню рентабельності діяльності та забезпеченню довгострокової фінансової стабільності.

Таблиця 2.9 –

План витрат «* »на 2025 рік**

Показник и	Квартали, тис. грн.				Разом за рік, тис. грн
	1	2	3	4	
Операційні витрати:	39679	139252	119359	79573	397863
- матеріальні затрати	33819	69626	39679	39786	202910
- витрати на оплату праці	19893	15915	23872	27850	87530
- відрахування на соціальні заходи	7480	5729	8594	10026	31829
- амортизація	2483	1891	2587	2985	9946
- інші операційні витрати	2325	28765	24627	9931	65648

Джерело: розраховано на основі фінансова звітність підприємства

Згідно з фінансовим планом «***», на 2025 рік прогнозований обсяг операційних витрат становить 397863 тис. грн, що на 104237 тис. грн більше, ніж у 2024 році. Така динаміка свідчить про зростання виробничої активності підприємства та/або підвищення вартості ресурсів, необхідних для забезпечення основної діяльності.

Вартісні розрахунки матеріальних витрат здійснюються на основі:

- прогнозованих обсягів виробництва;
- методу оцінки вартості матеріальних запасів (наприклад, FIFO, середньозважена вартість, ідентифікована собівартість).

Дотримання цих принципів забезпечує реалістичність та обґрунтованість бюджету, а також дає змогу ефективно координувати закупівельну та виробничу політику підприємства.

Бюджет витрат виконує низку важливих функцій:

Планова функція – визначає потребу у ресурсах на плановий період;

Контрольна функція забезпечує базу ;

Аналітична функція дозволяє оцінити ефективність витратної політики та виявити резерви для оптимізації;

Операційні витрати «***» на 2025 рік сформовані на основі комплексного підходу до планування за економічними елементами. Це відповідає вимогам сучасного фінансового управління. Їх структура демонструє зростання ресурсної бази та активізацію виробничого процесу.

Фінансові плани, сформовані в рамках бюджетного процесу, виступають не лише інструментом оперативного управління, а й засобом стратегічного прогнозування розвитку.

Джерелами фінансового забезпечення поточної діяльності «***» виступають як власні кошти (прибуток, амортизаційні відрахування, так і банківські кредити, кредиторська заборгованість, інші позикові кошти). Це зумовлює необхідність щоденного аналізу грошових потоків, їх збалансування та мінімізації ризиків тимчасової неплатоспроможності.

Оперативне планування на «***» здійснюється за поетапно. Це дає змогу :

- формування квартальних, місячних та декадних планів, які деталізують очікувані надходження та витрати;
- щоденний контроль фактичних грошових потоків з метою дотримання платіжного календаря;
- оперативне коригування планів відповідно до реального стану фінансів.

Послідовність оперативного фінансового планування в «***» представлена на рис. 2.2 (умовно; для реального оформлення слід додати відповідну діаграму або схему в додатках чи у тексті роботи).

Річний фінансовий план, який є ключовим орієнтиром для фінансово-господарської діяльності підприємства, відображає прогнозовані надходження та витрати грошових коштів, визначає потреби у фінансуванні. Складання річного фінансового плану ґрунтується на прогнозах обсягів продажів, виробничих витрат, інвестиційних потреб та зобов'язань за кредитами і позиками.



Рис. 2.2.Планування в «*»**

Джерело: складено автором

Оперативне фінансове планування на «***» виконує функцію постійного моніторингу і управління фінансовими потоками . Це є запорукою стабільної діяльності підприємства . Впровадження ефективної системи оперативного планування сприяє підтриманню ліквідності, фінансової гнучкості та підвищенню загальної керованості фінансовими процесами.

У разі нестачі ліквідних коштів виникають суттєві труднощі з виконанням фінансових зобов'язань перед контрагентами, державою та працівниками .

Складання бюджету грошових коштів формується на інформації з операційних бюджетів, зокрема бюджету реалізації, бюджету витрат, бюджету виробництва тощо. Такий підхід забезпечує комплексний огляд фінансового забезпечення всієї господарської діяльності підприємства.

Для забезпечення достатнього рівня ліквідності та платоспроможності підприємству необхідно підтримувати мінімальний залишок грошей на поточному рахунку, який дає змогу своєчасно реагувати на короткострокові зміни кон'юнктури ринку, коливання попиту та інші зовнішні чинники. Такий фінансовий буфер забезпечує гнучкість та стійкість фінансової

системи підприємства.

З метою дослідження динаміки грошових потоків «***» доцільним є аналіз таблиці 2.10, в якій представлено зміну показників чистого грошового потоку підприємства за період 2024–2025 років.

Загалом, бюджетування грошових потоків виконує не лише контрольну, а й стратегічну функцію. Його результати дозволяють:

- сформувати реалістичний платіжний календар;
- уникнути касових розривів;
- прогнозувати потребу в додатковому фінансуванні;
- своєчасно вживати заходів щодо реструктуризації витрат або оптимізації дебіторської політики.

Однією з умов стабільного функціонування суб'єкта господарювання є здатність своєчасно та повною мірою виконувати зобов'язання перед контрагентами, працівниками, державними органами та іншими сторонами. Постійний дефіцит грошових коштів свідчить про низьку фінансову стійкість підприємства та спричиняє загрозу його неплатоспроможності.

Тому значення набуває прогнозування грошових потоків, яке дозволяє оцінити майбутні надходження та видатки. Таке прогнозування є підґрунтям для формування бюджету грошових коштів — планового документу, що фіксує передбачувані обсяги притоку та відтоку грошових ресурсів у межах визначеного періоду.

Касовий бюджет, є ключовим для :

- забезпечення збалансованості грошових потоків;
- виявлення потенційних касових розривів;
- планування потреби у зовнішньому фінансуванні або можливостей для інвестування вільних коштів;
- встановлення контрольних орієнтирів для оперативного управління ліквідністю.

Для підвищення оперативної гнучкості управління фінансами підприємство має підтримувати мінімально необхідний рівень залишків на рахунках, що дозволяє швидко реагувати на непередбачені ситуації або зміни у ринковому середовищі. Такий підхід відповідає принципам обачності та

фінансової безпеки, що є фундаментальними у системі фінансового менеджменту.

Формування бюджету коштів починається з аналізу очікуваних надходжень . Цей етап передбачає ретельну оцінку платоспроможності клієнтів, графіку розрахунків та прогнозованого обсягу продажів. На основі цієї інформації здійснюється побудова моделі грошових потоків, яка охоплює як операційні витрати (оплата праці, податки, закупівлі), так і фінансові платежі (обслуговування боргу, виплата дивідендів тощо).

Для ілюстрації зазначеного підходу доцільно проаналізувати динаміку грошей «***» упродовж 2022–2024 років. У таблиці 2.10 наведено відповідні показники, що дозволяють виявити тенденції у фінансовій діяльності підприємства, оцінити ефективність управління ліквідністю та сформулювати обґрунтовані прогнози на майбутні періоди.

Таблиця 2. 10 –

Динаміка грошових коштів «*» за 2022-2024 роки*, тис.грн**

Показники, тис. грн.	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023-2022		Відхилення 2024-2023	
				Абсолютне, тис. грн.	Темп росту, %	Абсолютне, тис. грн.	Темп росту, %
Чистий рух коштів від операційної діяльності	-3343	1581	24494	4924	-	22913	1549,3
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-3093	1787	-7806	1306	57,8	-6019	436,8
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	6296	8401	35608	2105	1334	27207	423,9
Чистий рух коштів за звітний період	-140	5033	3308	5173	-	-1725	65,7

Джерело: розраховано на основі фінансова звітність підприємства

У 2024 році рух коштів «***» становив 3308 тис. грн .. Це говорить про зменшення на 1725 тис. грн порівняно з аналогічним показником попереднього року. Така негативна динаміка була обумовлена суттєвим скороченням чистого грошового потоку , який за результатами звітного періоду сягнув від’ємного значення в розмірі –24 494 тис. грн.

Основним компенсатором цього дефіциту стала фінансова діяльність

підприємства, за рахунок якої було залучено 35 608 тис. грн. Управління грошовими потоками, як ключовий елемент системи фінансового менеджменту, вимагає не лише постійного контролю, але й ретельного планування. Згідно з положеннями , грошові потоки класифікуються на операційні, інвестиційні та фінансові, що дає змогу здійснювати комплексний аналіз джерел формування й напрямів використання грошових коштів.

Одним із найважливіших інструментів оперативного фінансового управління є баланс який виконує функцію короткострокового фінансового плану. Метою його складання є узгодження строків надходження коштів із графіками здійснення витрат, що дозволяє досягти оптимального рівня ліквідності та забезпечити безперервність господарської діяльності підприємства.

Особливістю цього інструмента є його залежність від тривалості прогностного періоду: чим коротший проміжок часу охоплює баланс, тим вищим є рівень точності та практичної значущості його показників .

Тому у фінансовому плануванні доцільно використовувати щомісячне або навіть щотижневе прогнозування грошових потоків, особливо в умовах нестабільного ринкового середовища.

У цьому контексті доцільно розглянути прогноз бюджету коштів «***» на 2025 рік, що наведено у таблиці 2.11.

Його аналіз дозволить визначити, наскільки підприємство здатне забезпечити баланс між очікуваними надходженнями та витратами, а також оцінити потенційні ризики ліквідності в короткостроковій перспективі. Згідно з фінансовим планом «***» на 2025 рік, очікуваний рух коштів становитиме 3475 тис. грн.

План грошових «***» на 2025 рік

Показники	Квартали, тис. грн.				Разом за рік, тис. грн.
	1	2	3	4	
Чистий рух коштів від операційної діяльності	-3250	-2418	-4109	2903	-12680
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-3640	-1020	-634	1024	-4270
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	6535	4529	2019		20425
Чистий рух коштів за звітний період	452	3097	-214	140	3475

Джерело: розраховано на основі фінансова звітність підприємства

Це на 167 тис. грн більше порівняно з фактичним значенням 2024 року . Це говорить про часткове відновлення фінансової стійкості підприємства. Суттєвим позитивним зрушенням є прогнозоване зменшення відтоку грошових коштів за операційною діяльністю на 11 814 тис. грн. Така динаміка може вказувати на підвищення ефективності господарських процесів, оптимізацію витрат або зростання обсягу реалізації з меншими витратами грошових ресурсів.

Суттєвим позитивним зрушенням є прогнозоване зменшення відтоку грошових коштів за операційною діяльністю на 11 814 тис. грн.

Це вказує на підвищення ефективності господарських процесів, оптимізацію витрат або зростання обсягу реалізації з меншими витратами грошових ресурсів.

У періоди надлишку грошових коштів доцільним є їх тимчасове розміщення на депозитних рахунках у банківських установах .

Підприємство може інвестувати в надійні короткострокові фінансові інструменти, зокрема, в державні облігації або цінні папери із гарантованим рівнем прибутковості.

Водночас, у періоди зростання потреби у фінансових ресурсах підприємство може заздалегідь підготувати механізми залучення зовнішнього фінансування: кредитні лінії, факторинг, лізинг чи інші

інструменти короткострокового рефінансування.

Для більш глибокого розуміння фінансової стійкості підприємства доцільно звернутися до таблиці 2.12, у якій наведено прогнозовані залишки грошових коштів «***» на 2025 рік. Аналіз зазначених даних дозволить не лише оцінити рівень фінансового буфера підприємства, а й окреслити потенціал до подальшого інвестування або реінвестування прибутку.

Очікуваний залишок грошових коштів на кінець 2025 року для «***» становитиме 11 269 тис. грн, що, стане найвищим показником за весь досліджуваний період. Такий результат може свідчити про покращення ліквідності підприємства та ефективність застосованих заходів з фінансового управління.

Таблиця 2. 12 –

Динаміка залишків грошових коштів «*» за 2022-2024 рік та план залишків на 2025 рік.**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 Рік	2025 рік (план)
Чистий рух коштів за звітний період	-140	5033	3308	3475
Залишок коштів на початок року	258	122	5100	8109
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	4	-55	-299	-315
Залишок коштів на кінець року	122	5100	8109	11269

Джерело: розраховано на основі фінансова звітність підприємства

Разом із тим, у процесі організації фінансового планування в «***» наявні низка проблем, які негативно впливають на якість фінансових рішень і знижують точність планових показників. Ці проблеми доцільно систематизувати за рівнем їхньої критичності:

Недостовірність або завищеність планових орієнтирів. Близько третини труднощів виникає внаслідок використання необґрунтованих прогнозів збуту, переоцінених очікувань щодо надходжень коштів у розрахунках, нереалістичних строків погашення дебіторської заборгованості, а також надмірного обсягу заявлених потреб у фінансуванні. Це говорить про слабку аналітичну підготовку даних на етапі формування бюджету.

Низький рівень оперативності при складанні фінансових планів.

Підрозділ економічного аналізу досі опрацьовує велику кількість неструктурованих та неузгоджених документів, які не придатні для формального аналізу. Відсутність системного підходу до між відділової комунікації та передачі інформації призводить до несвоєчасності формування фінансового плану, що унеможлиблює його практичне застосування.

Обмежена прозорість фінансового плану для керівного складу. Наслідком попередніх недоліків є відсутність чіткого бачення змісту фінансових документів з боку управлінців. Через відсутність внутрішніх регламентів і стандартів фінансового планування, процес узгодження бюджету не завжди супроводжується взаємодією між укладачами плану та керівництвом, що створює ризики для ефективного управлінського контролю.

Окрім внутрішніх організаційних проблем, існують також зовнішні обмеження, які ускладнюють практичне впровадження ефективної системи фінансового планування. До таких чинників можна віднести:

Високий рівень економічної та політичної невизначеності на українському ринку, що зумовлений воєнними діями, частими законодавчими змінами та нестабільністю макроекономічного середовища.

Недостатній розвиток нормативно-правового забезпечення у сфері внутрішньо-фірмового фінансового планування. Наявні стандарти не завжди враховують особливості галузей або масштабів діяльності суб'єктів господарювання.

Обмеженість ресурсів для впровадження сучасних фінансово-аналітичних інструментів. Це стосується як фінансового забезпечення, так і нестачі кваліфікованих фахівців з фінансового прогнозування.

Скептичне ставлення керівного складу підприємств до інструментів фінансового планування. Це іноді зумовлює ігнорування їх коли приймаються управлінські рішення.

Навіть при наявності зазначених труднощів, загальна система фінансового планування на підприємстві «***» є організаційно сформованою та дієвою. Вона базується на адаптації попередніх фінансових

результатів, урахуванні прогнозованих напрямів діяльності та поступовому вдосконаленні внутрішніх процедур. Подальший розвиток системи фінансового планування потребує впровадження електронних інструментів аналітики, встановлення внутрішніх стандартів складання бюджетів і розбудови культури фінансового планування серед управлінського персоналу.

РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ І НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІН-ПЛАНУВАННЯ НА «*» .**

3.1 Впровадження системи фінансового контролінгу на «*» .**

Контроль за виконанням планів на підприємстві «***» здійснюється через періодичний аналіз звітності - місячної, квартальної та річної. При цьому ключовим завданням є не лише фіксація фактичних результатів, а й виявлення потенційних резервів .

А також факторів, що впливають на фінансові відхилення. Такі резерви підлягають обов'язковому урахуванню при формуванні фінансових планів майбутніх періодів .

В умовах високої динаміки ринкового середовища доцільним є формування повноцінної підсистеми в межах загальної системи управлінського контролю підприємства.

У структурі фінансово-економічного управління «***» доцільно виокремити окремий функціональний блок фінансового контролінгу, відповідальний за моніторинг реалізації ключових показників фінансової стратегії.

Фінансовий контролінг допомагає своєчасно виявляти відхилення між запланованими та фактичними показниками діяльності .

У сучасній практиці він виконує функцію «зворотного зв'язку», що дозволяє ухвалювати виважені рішення щодо коригування бюджету, реструктуризації витрат, перерозподілу ресурсів тощо.

До основних завдань контролінгу фінансів можна віднести:

- оперативне виявлення та аналіз причин відхилень у фінансових показниках;
- підготовку пропозицій щодо вдосконалення фінансових планів;
- забезпечення інтеграції ;
- інформаційне забезпечення управлінських рішень;
- моніторинг ефективності .

Формалізація функцій контролінгу та визначення відповідальних осіб сприяють підвищенню прозорості фінансового управління, покращенню

якості прогнозування та зменшенню ризику непродуктивного використання ресурсів.

У табл. 3.1 узагальнено ключові цілі та функції системи фінансового контролінгу.

Таблиця 3.1

Цілі, функції, інструменти та очікувані результати системи фінансового контролінгу

Цілі фінансового контролінгу	Завдання фінансового контролінгу
Підтримка ліквідності та платоспроможності підприємства в рамках визначених нормативних показників	Аналіз і оцінка організаційно-економічних умов розвитку та ресурсного потенціалу на підставі фінансової звітності
Підтримка фінансової стійкості на довгострокову перспективу	Оцінка впливу факторів на фінансовий результат діяльності підприємства
Забезпечення відповідного рівня рентабельності	Формування та реалізація фінансових планів підприємства
Забезпечення фінансової рівноваги	Оцінка фінансових рішень за допомогою методів та інструментів фінансового контролінгу
Забезпечення зростання вартості капіталу підприємства	Формування організаційної структури та принципів фінансового контролінг підприємства

Джерело: складено автором

Виявлення відхилень, яке передбачає порівняння фактичних фінансових результатів з плановими показниками з метою ідентифікації причин негативних тенденцій і формування відповідних управлінських дій.

Фінансовий контролінг виступає не лише інструментом контролю, але й засобом формування обґрунтованої фінансової політики, що забезпечує органічну інтеграцію всіх елементів управлінської системи.

Його головна мета полягає у сприянні прийняттю стратегічно виважених рішень, які забезпечують підвищення вартості бізнесу, оптимізацію використання фінансових ресурсів, мінімізацію фінансових ризиків та збереження платоспроможності суб'єкта господарювання.

Управління фінансовими потоками має базуватися на принципах ефективності, прозорості та своєчасності. Щодо ефективного функціонування підприємств у динамічному середовищі, доцільно запропонувати поетапну побудову контролінгу для «***». Така система має бути орієнтована на досягнення стратегічних цілей.

До основних етапів контролінгу на «***» можна віднести:

Діагностику фінансового стану із застосуванням SWOT-аналізу для виявлення сильних і слабких сторін у системі фінансового управління;

Впровадження інформаційно-аналітичної платформи, що дозволить забезпечити швидке реагування на відхилення;

Оцінювання результатів впроваджених заходів з урахуванням рівня досягнення поставлених цілей і ефективності використаних ресурсів;

Коригування та вдосконалення системи в економічному середовищі та внутрішній структурі підприємства.

Реалізація запропонованої моделі сприятиме не лише підвищенню ефективності але й дозволить підприємству адаптуватися до нових викликів зовнішнього середовища, забезпечуючи сталий розвиток та конкурентоспроможність на ринку

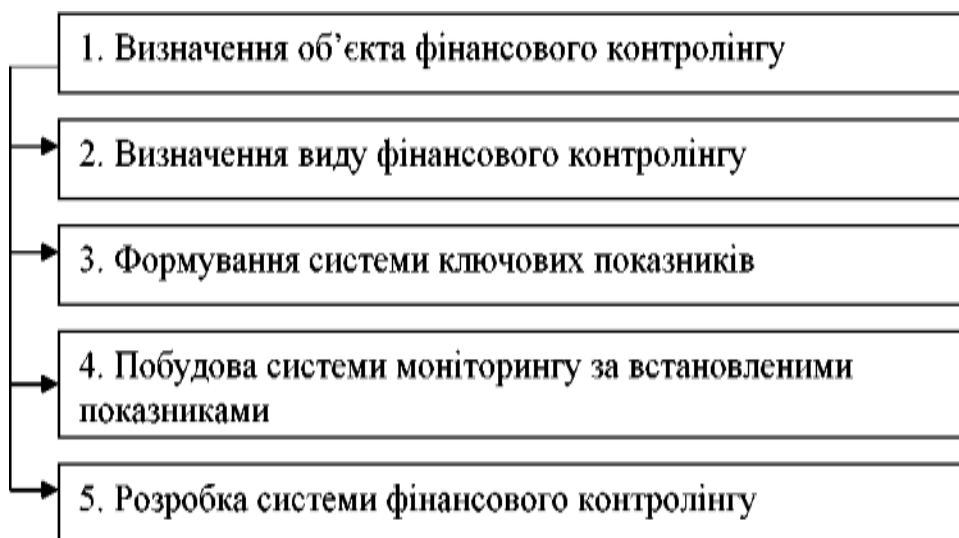


Рис. 3.1.Формування фінансового контролінгу в «*»**

Джерело: складено автором

Організація контролінгу є з передумов забезпечення стабільного функціонування суб'єкта господарювання, особливо в умовах зростаючої невизначеності економічного середовища. Для досягнення поставлених цілей і реалізації завдань фінансового менеджменту необхідно здійснити послідовну побудову контролінгу.

Наступним кроком є розмежування функцій контролінгу з урахуванням їх періодичності та цільової спрямованості. Стратегічний контролінг орієнтований на довгострокові перспективи та охоплює цілісне

управління вартістю підприємства, тоді як оперативний спрямований на щоденне регулювання поточних показників діяльності. Це поділення дозволяє формувати багаторівневу систему контролю відповідно до ієрархії управління.

Третій етап полягає у формуванні якісних характеристик системи контролінгу шляхом вибору ключових фінансових індикаторів.

Після встановлення пріоритетності та структуризації фінансових показників, необхідно створити ефективну систему моніторингу. Моніторинг виконує функцію раннього виявлення негативних відхилень і має забезпечувати своєчасну реакцію на внутрішні та зовнішні загрози.

Заключний етап пов'язаний із створенням ефективного механізму контролю на основі зібраної інформації та результатів моніторингу. Цей процес включає кілька складових:

Формування інформаційної бази, що забезпечує розрахунок як абсолютних, так і відносних фінансових індикаторів.

Визначення стандартів контролю, тобто порогових значень фінансових показників, що дозволяють ідентифікувати відхилення. Ці стандарти мають бути зіставними з фактичними значеннями та відповідати методології фінансового аналізу.

Розроблення уніфікованих форм звітності, які повинні заповнювати відповідальні виконавці для забезпечення належної аналітичної обробки даних.

Зростання ролі контролінгу обумовлене не лише змінами в зовнішньому середовищі, а й необхідністю інтеграції фінансових та нефінансових активів підприємства в єдину управлінську систему.

В умовах високої ринкової конкуренції традиційні інструменти забезпечення конкурентних переваг, зокрема інвестиції у матеріальні активи або класичні методи фінансового менеджменту, втрачають свою ефективність. Натомість визначальною стає здатність підприємства мобілізувати власні нематеріальні ресурси — знання, компетентності, інновації, клієнтську орієнтацію.

Підприємства повинні орієнтуватися на загально-ринкові тенденції, а

й глибоко вивчати потреби цільових сегментів споживачів та враховувати їх у побудові стратегічної моделі фінансового управління.

Фінансовий контролінг в умовах стратегічного менеджменту виконує не лише функцію контролю за досягненням визначених цілей, а й стає механізмом, який забезпечує так звану «організаційну працездатність» підприємства. Його інструментарій дозволяє комплексно управляти досягненням як поточних, так і довгострокових результатів, що підтверджується сучасними підходами.

Складові контролінгу — це стратегічне планування, бюджетування, формування ключових показників ефективності до аналізу та моніторингу результатів — працюють як єдина система, спрямована на досягнення стратегічно важливих орієнтирів. Такий підхід відповідає вимогам сучасної концепції управління результатами.

Таким чином, фінансовий контролінг є не лише засобом забезпечення дисципліни виконання бюджетів, а й важливим інструментом стратегічного розвитку. Його інтеграція в загальну систему корпоративного управління дозволяє суттєво підвищити адаптивність підприємства до змін середовища, сприяє зростанню його інноваційного потенціалу та забезпечує довгострокову результативність управлінських рішень.

3.2. Запровадження бюджетування на «*»**

Відповідно до методології, запропонованої О.Ю. Ніпіаліді та Н.І. Карпин, бюджетування трактується як систематизований процес організації управління фінансово-господарською діяльністю, що базується на формуванні бюджетів, а також на постійному аналізі та контролі їх виконання. Такий підхід дозволяє створити прозору систему фінансової відповідальності, що сприяє ефективнішому використанню ресурсів підприємства та запобіганню перевитратам [58, с. 173].

Запровадження системи бюджетування передбачає:

Формування бюджетів на рівні окремих центрів фінансової

відповідальності (ЦФВ), що дозволяє забезпечити точність і конкретизацію планових показників;

Узгодження бюджетів із загальним стратегічним планом підприємства, що забезпечує інтеграцію короткострокових і довгострокових цілей.

Бюджети виступають інструментом координації. Бюджетування дає змогу підприємству адаптуватися до змін. Та забезпечити стійке зростання на основі фінансової збалансованості та раціонального використання наявних ресурсів.

Концепція бюджетування передбачає його застосування як універсального інструмента координації усіх ключових напрямів діяльності суб'єкта господарювання. Однією з основних характеристик бюджетування є його здатність забезпечувати взаємодію та збалансованість між функціональними сферами підприємства, зокрема виробничою, збутовою та фінансовою, шляхом формування інтегрованої системи взаємопов'язаних бюджет.

Такий підхід сприяє синхронізації цілей і ресурсів на різних рівнях управління. Це забезпечує єдність стратегічного курсу розвитку підприємства.

Процес бюджетування не обмежується лише розрахунками фінансових показників. Він базується на загальній стратегії розвитку підприємства і конкретизує її економічні та фінансові параметри. Бюджетування, таким чином, постає як комплексна система, що охоплює технічні, організаційні та економічні трансформації, які реалізуються в межах визначеного планового періоду [26, с. 112].

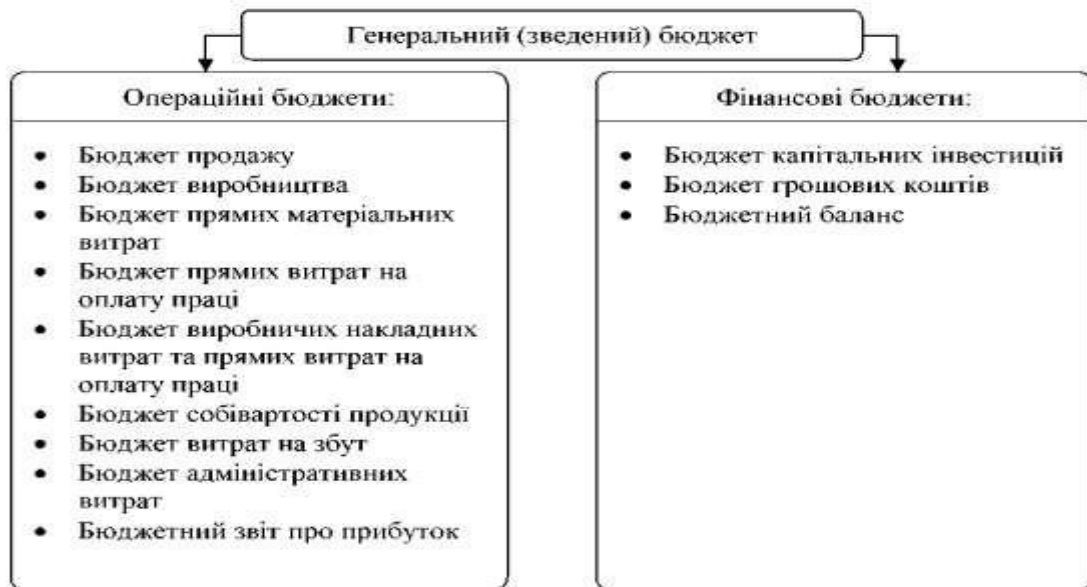


Рис. 3.2. Система бюджетів підприємства.

Джерело: складено автором

Застосування бюджетного підходу дозволяє не лише деталізувати план дій на тактичному рівні, але й підтримати реалізацію стратегічних намірів підприємства .

Водночас в практиці фінансового управління багатьох підприємств виявляється певна дисфункція спостерігається відсутність належного зв'язку між стратегічними (довгостроковими), тактичними (середньостроковими) та оперативними (короткостроковими) цілями. У деяких випадках цілі вказаних рівнів частково фігурують у бізнес-планах, проте вони не узгоджуються у єдиній системі планування. Це ускладнює реалізацію цілісної політики розвитку підприємства, знижує керованість та ефективність .

Таким чином, ефективне бюджетування не лише координує діяльність функціональних підрозділів, але й відіграє роль інструмента стратегічного управління, забезпечуючи взаємозв'язок між цілями різного рівня, їх фінансовим забезпеченням і контролем за досягненням запланованих результатів. Формування єдиної системи бюджетів дозволяє перетворити довгострокову стратегію на реалістичний план дій, підкріплений ресурсами, відповідальністю та конкретними строками реалізації.

Основним змістом звіту є зіставлення фактичних результатів діяльності з попередньо запланованими параметрами, а також визначення та

аналіз відхилень . Це дозволяє виявляти неефективність на ранніх етапах і своєчасно вживати коригувальні дії, що підтверджує доцільність застосування бюджетного контролю як інструмента підвищення ефективності фінансового планування.

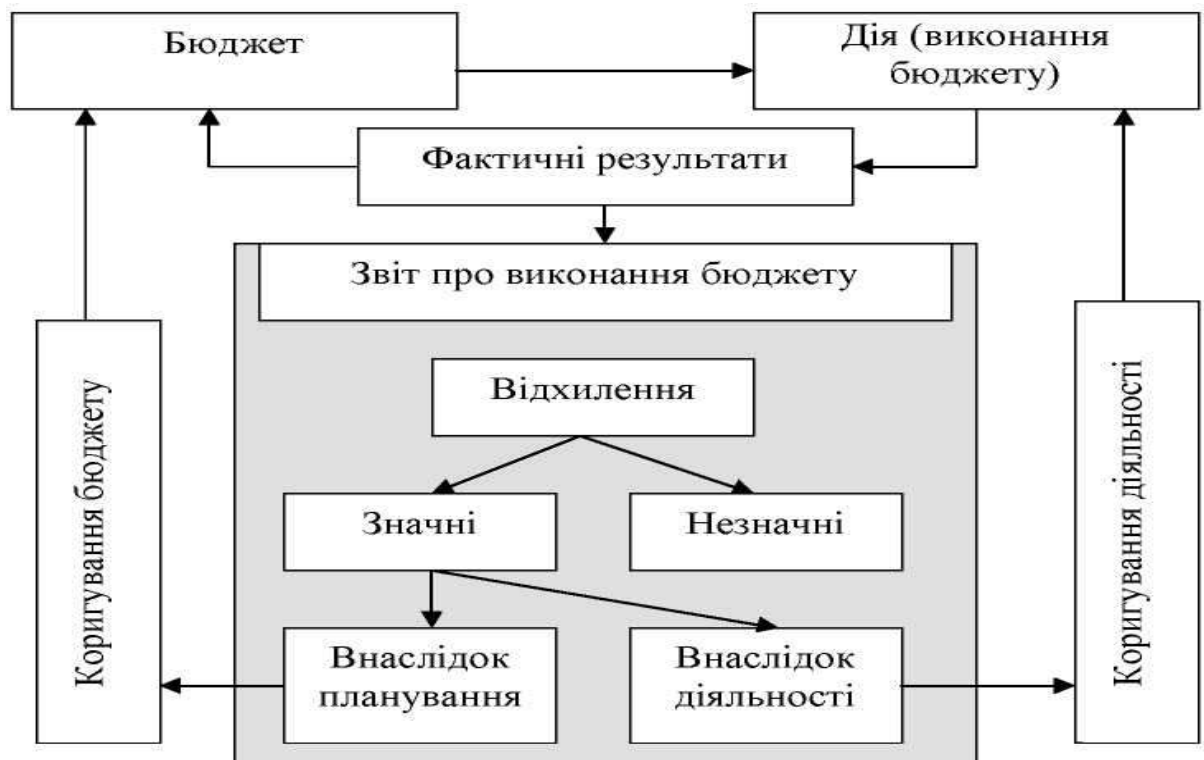


Рис. 3.3. Система бюджетного контролю «*»**

Джерело: складено автором

Фундаментом концепції бюджетування виступає принцип узгодження стратегічного, тактичного та оперативного планування. Зазначений принцип передбачає синхронізацію довгострокових цілей підприємства з поточними планами й оперативними задачами . Така система повинна забезпечувати своєчасне надходження достовірної, релевантної та аналітично обробленої інформації для прийняття управлінських рішень. Одночасно формується система що гарантує прозорість, обґрунтованість та відповідальність у процесі управління фінансами.

Система бюджетного контролю виступає важливою складовою механізму фінансового управління. Це дає змогу що забезпечувати не лише дотримання фінансової дисципліни, але й підвищення результативності функціонування підприємства загалом.

Бюджетування набуває особливої актуальності як дієвий інструмент

управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. Важливе місце посідає формування бюджетів, орієнтованих на забезпечення прибутковості та збереження конкурентних позицій.

Проте в реальній практиці часто спостерігається відсутність узгодженості між довгостроковими, середньо- та короткостроковими цілями або їх фрагментарне відображення у бізнес-планах.

Аналізуючи систему бюджетного контролю (рис. 3.3), варто сказати що її центральним елементом є звіт про виконання бюджету.

Він порівнює планові й фактичні показники та ідентифікує відхилення з відповідним аналізом причин.

Такий підхід дає змогу забезпечувати ефективний зворотний зв'язок у системі фінансового планування.

Концепція бюджетування ґрунтується на забезпеченні сталого функціонування підприємства шляхом узгодження стратегічних, поточних та оперативних планів, формуванні якісної інформаційної бази.

У практичній площині процедура прийняття бюджету охоплює поєднання двох основних елементів планово-аналітичної діяльності (рис. 3.4): прогнозування та аналітичного обґрунтування управлінських рішень.

Бюджет дає змогу здійснювати контроль за діяльністю центрів витрат. При складанні бюджетів центрів відповідальності важливо розмежовувати витрати на контрольовані (на які керівники центрів можуть безпосередньо впливати) та неконтрольовані.

Організація процесу є ключовим елементом функціонування системи бюджетування. Без належного механізму зворотного зв'язку бюджетування втрачає свою практичну цінність. На цьому етапі доцільно визначити підходи до аналізу виконання бюджетів, регламенти перевірок, глибину аналізу, а також персональну відповідальність посадових осіб.



Рис. 3.4. Взаємозв'язок планування й аналізу фінансової стійкості

Джерело: складено автором

Оцінка ризиків у бюджетному процесі дозволяє спрогнозувати вплив несприятливих чинників на результативні показники — чистий прибуток, грошовий потік тощо. Основні фактори ризику умовно поділяються на об'єктивні та суб'єктивні. Зменшення впливу ризиків можливе шляхом визначення граничних параметрів зовнішнього середовища (наприклад, цін на ресурси, тарифів на логістику) та впровадження компенсаторних заходів — таких як коригування політики знижок.

Життєздатність системи бюджетування забезпечується наявністю зворотного зв'язку, що дозволяє адаптувати бюджет до змін зовнішнього й внутрішнього середовища та коригувати управлінські рішення.

Загальну відповідальність за бюджетний процес, як правило, несе фінансовий директор. Для результативної реалізації бюджетування необхідним є чіткий розподіл обов'язків між усіма учасниками процесу. Фінансовий відділ зазвичай відповідає за складання проєктів бюджетів, розробку планових показників та збирання інформації від підрозділів. Керівники центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) подають відповідні плани .

Відповідальність за дотримання бюджетних показників має бути персональною. Колегіальне ухвалення та контроль за виконанням бюджетів призводить до розмитості відповідальності, що знижує ефективність бюджетного управління.

Одним з недоліків наявної практики є обмеження бюджетування рамками структурних підрозділів підприємства без врахування впливу інших ланок управління та відсутність всеохоплюючої системи мотивації до економії ресурсів на всіх рівнях.

Таким чином, ефективна реалізація бюджетного управління повинна включати розширення участі працівників у процесі планування та управління витратами, удосконалення системи матеріального стимулювання, а також формування цілісного комплексу бюджетів відповідно до специфіки підприємства та його стратегічних цілей.

У контексті сучасного фінансового менеджменту важливим завданням є формування комплексного бюджету підприємства, який охоплює як операційні, так і фінансові бюджети. Базовий бюджет має інтегрувати всі напрямки діяльності підприємства, сприяючи стратегічному управлінню ресурсами та узгодженню дій між функціональними підрозділами.

Операційні бюджети формуються для визначення планових показників прибутковості та витрат на запланований період. Основними елементами операційного блоку є бюджет доходів, витрат і прибутку.

Фінансові бюджети, своєю чергою, деталізують грошові потоки підприємства, відображаючи джерела надходження коштів та напрями їх використання. До таких бюджетів належать: бюджет руху грошових коштів, інвестиційний бюджет (бюджет капіталовкладень) і балансовий бюджет.

Фінансове планування тісно пов'язане з процесом контролю, який є його логічним продовженням.

У контексті реалізації контрольної функції бюджет виступає інструментом зіставлення фактичних фінансових показників із запланованими. Виявлені у процесі аналізу відхилення піддаються класифікації за причинами їх виникнення. До основних категорій таких відхилень відносяться:

відхилення, зумовлені плануванням (наприклад, похибки у прогнозах, недооцінка ризиків, помилки у розрахунках),

відхилення, спричинені господарською діяльністю (зміни в обсягах реалізації, коливання цін, витрат, податкового навантаження тощо).

Варто зазначити, що використання статичних (прогнозних) бюджетів має певні недоліки. Зокрема, такі бюджети формуються на основі фіксованих обсягів реалізації, що унеможливлює адекватне реагування на зміни зовнішнього середовища або внутрішніх параметрів діяльності підприємства. Зміни у витратній частині при відхиленні фактичних показників від запланованих призводять до некоректності порівняльного аналізу, що знижує ефективність управлінських рішень.

Цей недолік можна усунути через застосування гнучкого бюджетування, яке передбачає перегляд бюджетних орієнтирів залежно від зміни ключових бізнес-показників, зокрема обсягу продажів або собівартості.

Інституціоналізація процесу бюджетування на підприємстві дозволяє досягти низки важливих економічних та управлінських результатів:

- забезпечення ефективного управління прибутковістю та витратами, що сприяє оптимальному розподілу ресурсів;

- впровадження дієвого контролю за постійними й змінними витратами;

- покращення платоспроможності підприємства завдяки раціональному управлінню грошовими потоками;

- підвищення рівня координації між структурними підрозділами підприємства;

- досягнення синергії між стратегічними, тактичними та оперативними планами через механізм зворотного зв'язку у процесі бюджетного контролю.

Таким чином, бюджетування є ефективним інструментом інтегрованого управління, який дозволяє підвищити якість фінансового планування, удосконалити процеси внутрішнього контролю та забезпечити динамічну адаптацію підприємства до умов конкурентного ринку.

Після затвердження бюджетного плану наступним етапом бюджетного процесу є реалізація механізмів контролю. Так, А. Хоскінг визначає бюджетний контроль як постійний процес звіряння між прогнозними та реальними результатами, що слугує основою для прийняття коригувальних рішень і гарантування досягнення запланованих цілей.

Ефективне функціонування бюджетного контролю неможливе без забезпечення зворотного зв'язку, який надає керівництву підприємства критично важливу інформацію щодо виявлених відхилень та причин їх виникнення. Завдяки цьому керівники можуть своєчасно реагувати на небажані тенденції. Відповідно до принципу

раціональності, витрати на виявлення причин відхилень повинні бути меншими за вигоди, отримані в результаті їх усунення.

До основних переваг впровадження бюджетного контролю відносять:

- посилення відповідальності керівників структурних підрозділів;
- мінімізацію суб'єктивного впливу під час формування бюджету (зниження ефекту надмірного песимізму чи оптимізму);
- формування обробки й аналізу управлінської інформації;
- стимулювання координації між функціональними відділами, що забезпечує збалансованість управлінських рішень.

Ефективність бюджетного контролю залежить від рівня деталізації облікової інформації. Фактичні дані повинні збиратися в тому самому аналітичному розрізі, що й відповідні бюджетні плани. Це дозволяє здійснювати комплексний аналіз відхилень і вживати оперативні заходи реагування.

У міжнародній практиці поширені два підходи до організації інформаційного забезпечення бюджетного контролю:

Паралельна організація управлінської бухгалтерії створення окремого підрозділу, який формує звіти на основі оперативних (часто недокументованих) джерел інформації. Перевагою є висока швидкість отримання даних, недоліком ймовірна неточність та дублювання функцій з основною бухгалтерією.

Інтеграція фінансового та управлінського обліку функціонування єдиної облікової системи на основі уніфікованого плану рахунків із поглибленою аналітикою. Цей підхід знижує дублювання облікових операцій, проте вимагає автоматизації, інакше виникає ризик втрати актуальності звітів через тривалі строки їх формування.

Щоб підвищити ефективність бюджетного контролю доцільно впровадити багаторівневу систему субрахунків у межах інтегрованої облікової системи. Запропонована структура обліку може мати наступний вигляд:

- a – синтетичний рахунок;
- ab – субрахунок, що відображає центр відповідальності;
- abc – деталізація за статтями витрат центру відповідальності;
- abcd – облік окремих статей кошторису та фіксація відхилень.

Така система дозволяє оперативно формувати звіти в будь-якому аналітичному розрізі та контролювати виконання бюджетів на всіх рівнях управління.

Відхилення фактичних показників від запланованих можуть виникати внаслідок:
недостатньої точності прогнозування;
обмеженості доступної інформації на етапі планування;
помилки у реалізації бюджетних рішень;
зміни зовнішніх умов функціонування підприємства.

Особливу увагу слід приділяти не лише ідентифікації відповідальних осіб за негативні відхилення, а й виявленню можливостей для їх компенсації шляхом впровадження коригуючих дій.

В умовах цифровізації господарських процесів необхідним є впровадження автоматизованих, інтегрованих систем обліку . Використання таких підходів узгоджується з принципами управлінського обліку .

У процесі реалізації бюджетного контролю одним із ключових аспектів є своєчасне інформування керівників центрів відповідальності про стан виконання затверджених бюджетних показників. Відповідно до принципів управління за відхиленнями, звіти про виконання бюджету повинні регулярно надаватися бухгалтерською службою відповідальним менеджерам. Це передбачено як частина внутрішньої системи управлінського контролю згідно з нормами Закону України .

У разі виявлення істотних відхилень від планових показників, керівники центрів відповідальності зобов'язані ініціювати та реалізувати причини цих відхилень і, по можливості, на компенсацію негативних наслідків, що вже мали місце.

З метою підвищення ефективності контролю необхідно забезпечити регулярний доступ керівників нижчої ланки до актуальної інформації про хід виконання бюджетних показників. При цьому слід дотримуватись принципу диференціації рівня деталізації звітів відповідно до рівня управління:

На операційному рівні управління звітність має включати як вартісні, так і натуральні (кількісні) показники, що дозволяє глибше аналізувати виробничі процеси.

На стратегічному та тактичному рівнях доцільним є подання звітів переважно у вартісному виразі, з акцентом на інтегровані показники ефективності.

Звіти мають містити також прогнозовані значення до кінця бюджетного періоду (тобто очікуване виконання), що дозволяє керівництву оперативно реагувати на відхилення ще до завершення звітного періоду.

Практика ефективного управління передбачає, що керівники нижчого рівня,

отримавши звіти з істотними відхиленнями, повинні не лише надати відповідні пояснення, але й окреслити конкретні ситуації. Такий підхід відповідає логіці децентралізованого управління, при якому відповідальність і повноваження розподіляються по ієрархії організаційної структури.

У випадках, коли розмір відхилення перевищує встановлені допустимі межі (контрольні діапазони), до аналізу ситуації залучається керівництво вищого рівня. Відповідно, до управлінських звітів необхідно включати обґрунтовані коментарі до перевищених показників, які виходять за межі контрольних значень.

Оцінка суттєвості виявлених відхилень може здійснюватися за двома основними критеріями:

Відносне відхилення (контрольний діапазон) встановлюється у вигляді відсотка від планового бюджетного показника. Підприємство може самостійно встановлювати межі прийнятності, залежно від сфери діяльності, рівня ризику та специфіки операцій.

Вплив на фінансовий результат (прибуток) визначається аналітиками через моделювання впливу відхилення на чистий прибуток або інші ключові показники (наприклад, EBITDA, ROI).

Ієрархічна система реагування на відхилення може бути дворівневою:

Перший рівень: незначне відхилення аналізується безпосередньо керівником відповідного центру відповідальності. За наявності повноважень, він вживає заходів щодо усунення причин таких відхилень та їх компенсації.

Другий рівень: при перевищенні другого порогового значення, аналіз відхилення переходить на вищий рівень управління. У цьому разі вимагається залучення вищого керівництва до ухвалення рішень.

Для забезпечення ефективної системи пропонується:

автоматизувати процес складання звітів для скорочення часу на їх підготовку;
розробити шаблони звітності з адаптивною деталізацією залежно від рівня управління;

впровадити механізми прогнозного аналізу на основі штучного інтелекту або машинного навчання (за наявності технічної можливості);

закріпити порядок звітності та критерії істотності у внутрішніх нормативних документах підприємства (наказах, регламентах, посадових інструкціях).

Система управління бюджетним контролем повинна базуватися на принципах

своєчасного інформування, ієрархічної відповідальності та адаптивного реагування на відхилення. Формування звітності за центрами відповідальності з урахуванням рівня управління, включення прогнозних показників та чітке визначення критеріїв суттєвості дозволяє сформувати ефективну систему внутрішнього контролю.

У міжнародній практиці управлінського обліку застосовуються різні підходи до визначення меж допустимих відхилень від запланованих бюджетних показників. За спостереженнями Боба Райана, найбільш поширеними є два методи встановлення контрольних діапазонів:

Евристичний (довільний) підхід, при якому межі визначаються у вигляді фіксованих відсоткових величин. Наприклад, для першого рівня допускається відхилення в межах 2%, а для другого - допускається подвоєне значення, тобто 4%.

Статистичний підхід, що ґрунтується на ретроспективному аналізі історичних бюджетів. У цьому випадку за перший діапазон може слугувати стандартне (середньоквадратичне) відхилення у відсотковому вираженні, розраховане на підставі індивідуальних коливань показників. Подвоєне значення цієї величини може вважатися межею другого діапазону. Зазвичай, перший діапазон охоплює близько 68% усіх відхилень, другий - до 95%.

Оцінка значущості відхилень має враховувати не лише їх абсолютну чи відносну величину, а й потенційний вплив на фінансовий результат. Такий підхід передбачає ранжування статей витрат і доходів за ступенем впливу на прибуток. Наприклад, навіть значні відхилення у витратах на канцелярські товари можуть не мати істотного впливу на фінансові результати, на відміну від незначних відхилень за статтями, пов'язаними з обсягами реалізації або витратами на сировину.

Для ефективного контролю доцільно враховувати характер витрат у різних підрозділах підприємства. Жорсткі бюджети застосовуються для центрів відповідальності. Натомість гнучкі бюджети дозволяють врахувати змінні й умовно-постійні витрати відповідно до фактичного обсягу діяльності, що особливо важливо для виробничих підрозділів. При цьому слід використовувати нормативи витрат на одиницю продукції та коригувати бюджетні дані відповідно до фактичного обсягу виробництва.

Основними завданнями аналітичної оцінки грошових потоків у межах контролю за виконанням бюджетів є:

аналіз структури напрямів їх використання відповідно до функціональних видів діяльності;

порівняння фактичних показників із плановими (бюджетними) для виявлення відхилень;

оцінка рівня операційного грошового потоку, рівня його платоспроможності та ліквідності.

Для проведення аналізу доцільно використовувати прямий метод, який дозволяє досліджувати грошові надходження та витрати у розрізі конкретних видів діяльності — операційної, інвестиційної та фінансової. Цей підхід базується на безпосередньому врахуванні фактичних грошових надходжень та здійснених платежів, що забезпечує високу достовірність аналітичної інформації.

Прямий метод дозволяє:

виявити фактичну структуру грошових потоків ;

дати оцінку ефективності функціонування підприємства в короткостроковому періоді;

виявити ознаки можливої фінансової нестабільності або накопичення неефективних активів.

Інвестиційна діяльність, зазвичай, є джерелом відтоку грошових коштів, який сам по собі не є негативним фактором за умови доцільності капіталовкладень. Проте тривала іммобілізація коштів у незавершеному будівництві або придбаних активах, що не вводяться в експлуатацію, свідчить про неефективне управління фінансовими ресурсами. Така ситуація є особливо ризикованою за умов обмеженого доступу до додаткового фінансування.

Забезпечення ефективного контролю відхилень у бюджетуванні вимагає системного підходу до визначення контрольних меж, ранжування відхилень за впливом на фінансовий результат та адаптації бюджетів до характеру витрат структурних підрозділів. Крім того, аналіз грошових потоків є невіддільною частиною управлінського контролю, що дозволяє не лише оцінити відповідність фактичних результатів бюджету, а й виявити системні проблеми в управлінні ліквідністю та оборотним капіталом.

Упровадження прямого методу аналізу грошових потоків у поєднанні з гнучким бюджетуванням і багаторівневою системою контролю створює надійне підґрунтя для

прийняття рішень в умовах економічної турбулентності.

Однак слід підкреслити, що залучені кошти вимагають обов'язкового повернення, що, згідно з принципами сталого фінансового менеджменту . Виплата доходів власникам підприємства (дивідендів акціонерам або засновникам) також повинна фінансуватись виключно з операційного притоку, а не за рахунок кредитів чи інших позикових ресурсів.

Таким чином, фінансова діяльність у своєму первісному призначенні не може бути постійним джерелом грошових надходжень, і її роль є допоміжною та обмеженою у часі. Довгострокове використання фінансових джерел для покриття дефіциту оборотного капіталу або поточних витрат є свідченням фінансової нестійкості підприємства.

У разі залучення додаткового фінансування постає питання оцінки ефективності використання отриманих коштів. Важливо встановити, чи були ці кошти спрямовані на фінансування виробничого процесу, придбання оборотних активів, інвестицій у розвиток підприємства, чи, навпаки, використані для покриття поточних збитків або неефективно розподілені між активами з низькою ліквідністю.

Один із ключових аналітичних індикаторів фінансової стабільності підприємства це рівень грошової виручки у загальній структурі доходів від реалізації. Зниження цього показника (менше 80%) може свідчити про надмірну комерційну заборгованість, що збільшує ризик ліквідності.

У таких випадках необхідно провести поглиблений аналіз дебіторської заборгованості, зокрема:

- порівняти виручку від реалізації з фактичними грошовими надходженнями на рахунки підприємства;

- оцінити динаміку дебіторської заборгованості покупців за балансом;

- розрахувати частку грошових надходжень у структурі погашеної дебіторської заборгованості, що дозволяє оцінити ефективність кредитної політики підприємства.

Причинами низької грошової конверсії реалізованої продукції можуть бути:

- нераціональна політика надання товарних (комерційних) кредитів, що призводить до накопичення дебіторської заборгованості;

- низька платоспроможність покупців, що обумовлює ризик неповернення коштів;

- відсутність системи контролю за строками оплати та неефективна робота служби

по роботі з дебіторами.

Визначення рівня грошей від реалізації є одним із критично важливих елементів управління оборотним капіталом. У випадку виявлення систематичного розриву між виручкою та фактичними надходженнями підприємству доцільно:

- переглянути умови договорів із покупцями щодо термінів оплати;

- впровадити показники ефективності кредитної політики (наприклад, середній строк обігу дебіторської заборгованості, коефіцієнт її покриття);

- за необхідності застосувати факторинг або інші фінансові інструменти для прискорення грошового обігу.

Раціональне управління фінансуванням підприємства вимагає дотримання принципу пріоритетності операційного грошового потоку при покритті фінансових потреб. Залучення додаткових ресурсів лише короткостроковий інструмент вирішення проблеми ліквідності, який має супроводжуватися глибоким аналізом. Низький рівень грошових надходжень при високих обсягах реалізації свідчить про проблеми в управлінні дебіторською заборгованістю та потребує оперативного втручання з боку фінансового менеджменту.

ВИСНОВКИ

Фінансове планування є системним процесом визначення обсягів фінансових ресурсів підприємства, їх джерел формування та напрямів цільового використання відповідно до виробничих та комерційних орієнтирів на плановий період. Основна мета полягає у створенні фінансових передумов для безперебійного функціонування й розвитку підприємства, включаючи задоволення потреб у капіталі для поточних і стратегічних завдань.

До основних завдань фінансового планування на підприємстві належать:

розбудова відносин із страховими компаніями, постачальниками та іншими контрагентами;

оцінювання ефективності капіталовкладень і забезпечення їх доцільного використання;

виявлення резервів зростання прибутку;

організація контролю за формуванням і цільовим використанням грошових ресурсів.

Фінансове планування передбачає декілька взаємопов'язаних рівнів:

Фінансове прогнозування - аналітичне моделювання можливих варіантів фінансового розвитку підприємства на основі стратегічних цілей.

Поточне планування - розрахунок очікуваних доходів, витрат, прибутку та визначення механізмів забезпечення платоспроможності.

Бюджетування - процес формування бюджетів усіх рівнів: загального, по центрах відповідальності, за видами витрат і доходів.

Оперативне планування- деталізація надходжень і витрат у часовому вимірі, координація платежів і контроль за відхиленнями.

Процес фінансового планування повинен відповідати таким принципам:

повнота урахування всіх фінансових ресурсів і зобов'язань;

обґрунтованість- опора на реальні дані та аналітичні оцінки;

інтегрованість- взаємозв'язок із загальною стратегією розвитку підприємства;

гнучкість -адаптивність до змін;

економічність -оптимізація витрат на планування.

Фінансове планування спирається на сукупність методів, серед яких:

балансовий -зіставлення ресурсів і потреб;

нормативний - використання економічних нормативів;
коефіцієнтний - застосування системи відносних фінансових показників;
розрахунково-аналітичний — поєднання прогнозування і оцінки ризиків.

Фінансовий план включає:

джерела фінансування та структура надходжень;
формування й розподіл активів;
план повернення позикових коштів;
витрати на податкові та інші обов'язкові платежі;
заходи з покриття збитків минулих періодів.

Залежно від потреб підприємства, розробляються:

план фінансових результатів;
плановий баланс;
план доходів і витрат;
платіжний календар;
план грошових потоків.

У структурі активів переважали оборотні активи, частка яких зросла з 54,4% у 2022 р. до 59,9% у 2022 р.

У пасиві спостерігалася домінантна роль власного капіталу, що свідчить про достатній рівень фінансової автономії (68,5% у 2022 р., 62,1% у 2023 р., 65,2% у 2024 р.).

Загальний обсяг активів підприємства мав тенденцію до зростання: на 38 973 тис. грн у 2023 р. і на 27 797 тис. грн у 2024 р.

Водночас, фінансові результати демонстрували негативну динаміку: чистий прибуток у 2023 р. зменшився на 2 133 тис. грн, а в 2024 р. зафіксовано збиток у розмірі 251 тис. грн. Кількість персоналу знизилась на 11 осіб протягом двох років.

Підприємство перебувало в умовах нестійкої фінансової стійкості, що підтверджується необхідністю залучення короткострокових кредитів для фінансування оборотних активів. Незважаючи на порушення платоспроможності, наявні шанси на її відновлення за умови ефективного управління капіталом.

Згідно з фінансовими планами, підприємство очікує зростання доходу від реалізації до 382 235 тис. грн (+17,7%).

Запланований чистий прибуток 7 252 тис. грн, найбільша його частина припадає

на III квартал (40%).

Прогнозована собівартість 295 176 тис. грн (+42,6%).

Операційні витрати складуть 397 863 тис. грн, що на 104 237 тис. грн більше за попередній рік.

У 2024 р. чистий рух грошових коштів становив 3 308 тис. грн (–1 725 тис. грн порівняно з 2023 р.).

Основною причиною стало скорочення надходжень від операційної діяльності (–24 494 тис. грн).

Позитивну динаміку забезпечили надходження від фінансової діяльності (35 608 тис. грн).

У 2025 р. очікується збільшення чистого грошового потоку до 3 475 тис. грн, а залишок коштів на рівні 11 269 тис. грн.

Контроль за виконанням плану реалізується фінансовим відділом у співпраці з бухгалтерією, службами збуту та маркетингу.

Основна увага приділяється моніторингу грошових надходжень, динаміці реалізації, платежам за відвантажену продукцію та контролю дебіторської заборгованості.

Використання бюджетування забезпечує:

покращення прибутковості;

оптимізацію витрат;

підвищення платоспроможності;

ефективний розподіл ресурсів;

посилення дисципліни управління.

На «***» відсутні програмні засоби автоматизації фінансового планування, що ускладнює оперативність і точність прогнозів. Рекомендується впровадження ERP-рішень або спеціалізованих модулів фінансового обліку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна І., Біланенко К. Шляхи удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Економіка і регіон*. 2021. № 4(83). С. 31–37. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.4\(83\).2522](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.4(83).2522).
2. Блакита Г. В., Чорна Л. О., Коваленко О. О. та ін. Моделювання стратегічних карт розвитку організації: монографія. Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2013. 364 с.
3. Василенко П. О. Впровадження корпоративного навчання в українських компаніях. *Освітній менеджмент*. 2023. № 2. С. 82–90.
4. Веретеннікова Г. Б., Устименко О. С. Діджиталізація як інструмент управління підприємством. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. Тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф.* Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. Т. 2. С. 42–43. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230452> (дата звернення: 10.03.2025)
5. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
6. Гончарук С. А., Радченко П. І. Управління мотивацією персоналу: сучасні тенденції. *Проблеми економіки та менеджменту*. 2022. № 3. С. 77–85.
7. Гуцуляк Н. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3(35). С. 111–118. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.11> (дата звернення: 10.03.2025)
8. Данилевич Н., Рудакова С., Щетінін Л. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 64. С. 147–156.
9. Дмитрієва О. Ю., Савченко К. Ю. Використання сучасних HR-технологій у системі управління персоналом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 89–97.

10. Дороніна О. А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2018. Вип. 3. С. 23–32.
11. Дорошенко І. М., Савчук Ю. О. Особливості використання гейміфікації у сфері HR. *Менеджмент інновацій*. 2021. № 3. С. 91–99.
12. Древецька О. І., Юрчик Г. М. Сутність та складові управління персоналом в сучасному науковому дискурсі. *Студентський вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2017. № 2. С. 78–80.
13. Дуброва Т. О., Костенко В. В. HR-брендинг як інструмент залучення персоналу. *Бізнес і сучасність*. 2022. № 4. С. 63–71.
14. Жук І. О., Власенко С. П. Корпоративна культура як інструмент управління персоналом. *Бізнес-аналітика*. 2020. № 7. С. 54–63.
15. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 2. С. 13–17.
16. Захарова М. П. Використання штучного інтелекту в процесах рекрутингу. *Бізнес-експерт*. 2022. № 8. С. 73–81.
17. Іваненко О. В. Використання методів Data Science у сфері управління персоналом. *Аналітика і прогнозування*. 2023. № 6. С. 112–120.
18. Каленська Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 111–115.
19. Калініченко О. М. Управління персоналом на основі компетентнісного підходу. *Економічний простір*. 2023. № 11. С. 142–150.
20. Ковальова О., Андрущенко А. Автоматизація процесів управління персоналом на підприємстві. *Інформаційні технології та системи*. 2020. № 2. С. 45–52.
21. Ковальчук Т. М. Автоматизовані системи управління персоналом: сучасні рішення. *Цифрові технології в економіці*. 2020. № 5. С. 97–105.

22. Костенко І. О. Організаційні аспекти впровадження дистанційної роботи в системі управління персоналом. *Економіка і регіон*. 2021. № 2. С. 43–50.
23. Кравчук Л. В., Бондаренко А. В. Використання HR-аналітики в управлінні персоналом. *Бізнес-аналітика*. 2020. № 8. С. 76–84.
24. Макаренко С. О., Ліканова А. С., Плєшівцева А. Г. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/904> (дата звернення: 10.03.2025)
25. Мартиненко П. В. Підвищення ефективності управління персоналом через цифрові технології. *Цифрова економіка*. 2022. № 5. С. 67–75.
26. Мельник О. Ю., Саркісян Л. Г. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 216–221.
27. Міщенко А. В. Управління персоналом в умовах цифрової трансформації. *Цифрова економіка*. 2020. № 6. С. 85–93.
28. Морозова О. В., Бойко А. С. Використання штучного інтелекту в управлінні персоналом. *Економічний вісник університету*. 2021. № 45. С. 112–120.
29. Назарова Г., Руденко В. О., Урдуханов Р. І., Хоменко П. П. Трансформація принципів управління персоналом в сучасному менеджменті. *Економіка розвитку*. 2022. Т. 21, № 4. URL: <https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-21-4-2022/transformatsiya-printsipiv-upravlinnya-personalom-v-suchasnomu-menedzhmenti>. (дата звернення: 10.03.2025)
30. Олешко В. Б.,. Предиктивна hr-аналітика як інструмент управління ефективністю персоналу. 2021. Т. 90, № 1. С. 15–26.
31. Олійник І. О. Автоматизація HR-процесів: світові тренди та українські реалії. *Менеджмент майбутнього*. 2021. № 9. С. 37–45.
32. Опендатабот. Доступ до державних даних про громадян та бізнес URL: <https://opendatabot.ua/c/35901580> (дата звернення: 07.04.2025)

33. Петренко В. М., Чорнодід І. С. Виклики управління людськими ресурсами у воєнний час. *Соціально-економічний розвиток регіонів*. 2023. № 1. С. 56–64.
34. Петрушко Н. Л. Особливості кадрового планування в умовах нестабільності. *Економічний розвиток регіонів*. 2019. № 7. С. 58–66.
35. Попова О. М., Романенко Т. В. Особливості адаптації персоналу в умовах кризових змін. *Управління персоналом: теорія та практика*. 2022. № 1. С. 121–130.
36. Романюк В. О. Інноваційні підходи до оцінки ефективності персоналу. *Економіка та управління підприємством*. 2022. № 4. С. 121–130.
37. САН ТЕХ РАЙ ЗВІТ аудитора 2023 URL: <https://santehrai.com/wp-content/uploads/2024/05/san-teh-raj-zvit-audytora-2023.pdf> (дата звернення: 07.04.2025)
38. Семенова О., Литвиненко В. Гнучкі методи управління персоналом в сучасних умовах. *Бізнес-інформ*. 2020. № 8. С. 23–30.
39. Семенюк Ю. А. Використання когнітивних технологій у HR. *Інновації в управлінні*. 2023. № 2. С. 101–109.
40. Семів Л. К. (ред.) Управління персоналом в умовах економіки знань: монографія. Київ: УБС НБУ, 2011. 406 с.
41. Сидоренко Ю. В. Використання технологій Big Data у сфері HR-менеджменту. *Інформаційні системи і технології*. 2019. № 4. С. 88–96.
42. Ситник Й., Захарчин Г. Управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану, соціокультурних та технологічних викликів. *Економіка, підприємництво, менеджмент*. 2024. Т. 11, № 1. URL: <https://eem.com.ua/uk/journals/tom-11-1-2024/upravlinnya-personalom-pidpriyemstv-v-umovakh-voyennogo-stanu-sotsiokulturnikh-ta-tekhnologichnikh-viklikiv>. (дата звернення: 25.03.2025)
43. Скорик В. С. Використання Agile-методологій у HR-процесах. *Інноваційний менеджмент*. 2021. № 3. С. 44–52.

44. Ткаченко Л. О., Дорошенко М. В. Використання KPI у системі управління персоналом. *Менеджмент та підприємництво*. 2019. № 4. С. 36–45.
45. Чорнодід І.С., Василець Н.М., Петренко В.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6(04-08). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>. (дата звернення: 10.03.2025)
46. Шаульська Л.В., Карпенко А.В. Соціальна політика як передумова розвитку інтелектуальних складових людського потенціалу. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2018. Вип. 4. С. 33–45.
47. Шевченко В. П., Коваленко Л. М. Діджиталізація HR-процесів: проблеми та перспективи. *Економіка та управління*. 2021. № 6. С. 95–103.
48. Щербакова І. С. Використання методів психологічного тестування у процесі рекрутингу. *Управління людськими ресурсами*. 2019. № 5. С. 101–109.