

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

МАРЧИШИН Вадим Юрійович
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК: 658.15:005.52

Удосконалення управління плануванням та прогнозуванням у системі
фінансового менеджменту підприємства

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

Левків Галина Ярославівна
доктор економічних наук, професор

АНОТАЦІЯ

Марчишин В.Ю. Удосконалення управління плануванням та прогнозуванням у системі фінансового менеджменту підприємства. – 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 теоретико-методичні підходи до організації фінансового планування та прогнозування на підприємстві, здійснено оцінку системи фінансового планування та прогнозування на прикладі досліджуваного підприємства, запропоновано шляхи оптимізації фінансового планування та прогнозування на підприємствах України.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, планування, прогнозування, управління.

SUMMARY

Marchyshyn V.Yu. Improving planning and forecasting management in the financial management system of an enterprise.-Manuscript.

Qualification work for the degree of "Master" in the specialty 073 "Management". Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv - Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work explores theoretical and methodological approaches to the organization of financial planning and forecasting at an enterprise, evaluates the financial planning and forecasting system using the example of the studied enterprise, and suggests ways to optimize financial planning and forecasting at enterprises in Ukraine.

Keywords: financial management, planning, forecasting, management.

**Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького**

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.
“ ____ ” _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Марчишин Вадим Юрійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема проєкту (роботи): Удосконалення управління плануванням та прогнозуванням у системі фінансового менеджменту підприємства
керівник проєкту (роботи) Левків Галина Ярославівна д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ ____ ” _____ 2025 року
№ _____

2. Термін подання студентом проєкту (роботи) грудень 2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) навчальна, наукова та довідкова література, наукові періодичні видання, фінансова звітність підприємства

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

Теоретико-методичні підходи до організації фінансового планування та прогнозування на підприємстві; Оцінка системи фінансового планування та прогнозування на прикладі досліджуваного підприємства; Шляхи оптимізації фінансового планування та прогнозування на підприємствах України

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
рисунки, таблиці, схеми.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «.....» 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми роботи	вересень 2024	
2	Розробка змісту роботи	жовтень 2024	
3	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	листопад 2024	
4	Бібліографічний огляд	січень 2025	
5	Вступ	березень 2025	
6	Розділ 1	травень 2025	
7	Розділ 2	червень 2025	
8	Розділ 3	липень 2025	
9	Висновки та пропозиції	вересень 2025	
10	Оформлення роботи	жовтень 2025	
11	Оформлення візуального супроводу роботи	жовтень 2025	
12	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	листопад 2025	

Здобувач

(підпис)

.....
(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

.....
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Економічний зміст і роль фінансового планування у розвитку підприємства	10
1.2. Значення фінансового прогнозування в управлінні підприємством за сучасних економічних умов	21
1.3. Вплив бюджетування на ефективність фінансового планування та прогнозування на підприємстві	29
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ НА ПРИКЛАДІ ДОСЛІДЖУВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА	43
2.1. Загальна характеристика підприємства	43
2.2. Прогнозування та фінансове планування як основа управління ПП «***»	40
2.3. Проблематика фінансового прогнозування та планування розвитку підприємницьких структур	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ	59
3.1. Оптимізація системи фінансового планування на підприємстві	59
3.2. Удосконалення оцінки та прогнозування фінансової стійкості підприємства в умовах конкурентного середовища	68
3.3. Перспективи використання бюджетування в управлінні фінансами підприємств	78
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДІТКИ	

ВСТУП

Фінансове прогнозування та планування є ключовими елементами системи фінансового менеджменту, що пронизують усі етапи життєвого циклу підприємства. Будь-яка бізнес-ідея, перш ніж стати реальністю, потребує створення детального планового проєкту та формування ефективної фінансової стратегії розвитку. Саме грамотне застосування інструментів фінансового менеджменту на практиці забезпечує підприємству стабільність, ефективне використання ресурсів та можливість своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі.

В умовах ринкової конкуренції здатність підприємства утримувати позиції на ринку безпосередньо залежить від якості управління фінансовими потоками. Для цього недостатньо лише володіння теоретичною базою фінансового менеджменту — необхідним є вміння застосовувати її на практиці через дієве фінансове прогнозування та планування. Вони виступають інструментами реалізації стратегічних напрямів розвитку підприємства, підвищення ефективності його діяльності та забезпечення сталого доходу.

Особливої значущості набуває формування реалістичних фінансових планів, які враховують реальні можливості підприємства та ринкову ситуацію. Це дозволяє мінімізувати ризики, підвищити рівень фінансової стійкості та забезпечити довгостроковий розвиток бізнесу.

Аналіз останніх досліджень. Проблеми організації та вдосконалення фінансового менеджменту підприємств, зокрема планування та прогнозування, відображені у працях провідних українських і зарубіжних науковців. Серед них — М. Азаренков, О. Власенко, В. Гриньова, І. Костецька, М. Крупка, В. Пасічник, А. Поддєрьогін, Г. Рогов, Р. Слав'юк, О. Терещенко, О. Чирва, Л. Швець, Н. Ярошевич та інші. Їхні наукові здобутки стали підґрунтям для подальшого розгляду зазначеної проблематики.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи фінансового прогнозування і планування з метою підвищення ефективності управління фінансами підприємства в умовах нестабільного політичного та економічного середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність понять «фінансове планування» та «фінансове прогнозування» у діяльності підприємства;
- визначити роль і місце фінансового прогнозування та планування в сучасній системі управління;
- дослідити значення бюджетування як складової частини фінансового менеджменту;
- проаналізувати процес формування та управління грошовими потоками суб'єкта господарювання;
- ідентифікувати основні проблеми, з якими стикаються українські підприємства у сфері фінансового планування та прогнозування;
- запропонувати шляхи вдосконалення цих процесів;
- обґрунтувати перспективи застосування бюджетування в системі управління фінансами підприємств.

Об'єктом дослідження є процеси фінансового планування та прогнозування на підприємстві.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні основи та практичні аспекти їх реалізації у діяльності суб'єктів господарювання України.

Методологічна основа дослідження. У роботі використано положення сучасної економічної теорії, а також наукові здобутки вітчизняних і зарубіжних учених у сфері підприємництва та фінансового менеджменту. Дослідження здійснено із застосуванням системного підходу, методів аналізу й синтезу, індукції та дедукції, аналогії та наукового узагальнення. Це дозволило

комплексно розкрити економічну природу фінансового планування та прогнозування і сформувані відповідні практичні висновки.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення фінансового планування та прогнозування на підприємствах різних галузей економіки. Запропоновані рекомендації дозволяють підвищити якість управлінських рішень, забезпечити оптимальний розподіл та ефективне використання фінансових ресурсів, зменшити ризики фінансової нестабільності та підвищити рентабельність діяльності підприємств.

Практична цінність полягає у можливості впровадження запропонованих підходів до бюджетування та управління грошовими потоками, що сприятиме формуванню дієвої фінансової стратегії. Крім того, результати дослідження можуть використовуватися як методичні матеріали у процесі викладання економічних дисциплін, підготовки практичних занять та при подальших наукових розробках у сфері фінансового менеджменту.

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

Марчишин В.Ю. Управління на основі технологій штучного інтелекту в сучасному менеджменті. 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. 183 с. (99-102)

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 92 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (43 найменувань), 3 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Економічний зміст і роль фінансового планування у розвитку підприємства

Для ефективного управління фінансовими потоками підприємство повинно не лише володіти теоретичними знаннями з фінансового менеджменту, а й вміло застосовувати їх на практиці. Планування у цьому контексті виступає одним із ключових інструментів реалізації стратегічних напрямів розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності. Саме тому розробка реалістичного фінансового плану, який враховує наявні фінансові можливості підприємства, є критично важливою складовою фінансового менеджменту, здатною забезпечити стабільність доходів і фінансову стійкість.

Без належного фінансового планування неможливий системний розвиток економіки. Фінансові плани формуються на різних рівнях: державному — у вигляді бюджету, та корпоративному — у вигляді бізнес-плану підприємства. Практика показує, що в умовах фінансової нестабільності як окремих підприємств, так і економіки в цілому, потреба у ретельному та продуманому плануванні зростає.

Фінансове планування можна визначити як діяльність, спрямовану на управління фінансовими ресурсами з метою забезпечення стабільного фінансового стану підприємства та підвищення його рентабельності. Об'єктом фінансового планування виступають фінансові ресурси, що формуються в процесі їх розподілу та перерозподілу, включно з валовим внутрішнім

продуктом. Фінансовий план відображає порядок формування, розподілу та використання цих ресурсів [13].

Аналізуючи роль фінансового планування в системі менеджменту, доцільно враховувати різні наукові підходи, представлені в економічній літературі, що висвітлюють взаємозв'язок між управлінською системою та фінансовим плануванням, а також сутність фінансового планування з точки зору вирішення управлінських завдань. Систематизація наукових поглядів дозволяє сформулювати чітке уявлення про зміст поняття «фінансове планування» та його значення для управління підприємством відображена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Відомі українські вчені-економісти у сфері фінансового планування

№	Прізвище, ініціали	Основні напрями досліджень	Внесок у науку
1	Азаренков М.	Фінансовий менеджмент, інвестиційна діяльність	Розробка методик управління інвестиціями та фінансами підприємств
2	Бланк І.А.	Фінансове планування, стратегічний менеджмент	Автор класичних підручників з фінансового менеджменту в Україні
3	Власенко О.	Економіка підприємства, планування	Внесок у розвиток методів фінансового прогнозування
4	Гриньова В.М.	Менеджмент, інноваційна діяльність	Дослідження проблем ефективності управління та інновацій
5	Ілляшенко С.М.	Інноваційний менеджмент, стратегічний розвиток	Розробка моделей формування інноваційної політики
6	Коваленко Л.О.	Фінансове планування та прогнозування	Дослідження сучасних методів фінансового аналізу
7	Крупка М.	Грошово-кредитна політика, банківська справа	Розробка механізмів регулювання фінансової системи
8	Подгурська А.М.	Фінанси підприємств, фінансовий менеджмент	Автор підручників та наукових концепцій з фінансів
9	Романенко О.Р.	Фінансове планування, бюджетування	Практичні аспекти формування фінансових планів
10	Терещенко О.	Фінансовий аналіз, корпоративні фінанси	Розробка методик оцінки фінансового стану підприємств

Вивчення наукових підходів до фінансового планування свідчить про те, що саме це поняття займає ключове місце у системі менеджменту підприємства. Зокрема, у працях Кравченко Л., Левків Г., Козак С., Зеркаль А. і Приходько І Романенка та інших авторів воно розглядається як цілісний процес формування комплексу фінансових планів та нормативних показників, які покликані забезпечувати підприємство необхідними ресурсами та сприяти підвищенню результативності його функціонування в майбутньому. Основна увага при цьому зосереджується на процедурі підготовки й обґрунтування фінансових планів, що виступає важливим інструментом досягнення управлінських завдань [17].

Водночас інші дослідники, серед яких Каращенко В., Рибіцький О., акцентують, що фінансове планування варто розуміти як побудову системи взаємопов'язаних планів за окремими напрямками фінансової діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє реалізувати його фінансову стратегію у визначеному часовому горизонті. На думку вчених, першочерговим завданням фінансового планування є підтримання рівноваги фінансового стану підприємства та запобігання надмірному накопиченню вільних ліквідних коштів [16].

Фінансове планування можна розглядати як систематичний процес визначення майбутніх фінансових потреб підприємства на основі аналізу результатів його діяльності за попередні періоди. Головною метою цього процесу є обґрунтування джерел формування та надходження коштів у плановому періоді, визначення приросту активів, обсягів повернення позикових ресурсів, рівня витрат та можливих збитків, а також забезпечення належного рівня ліквідності й платоспроможності підприємства.

Завдяки фінансовому плануванню суб'єкт господарювання отримує можливість визначити оптимальні джерела фінансування розвитку, раціонально сформулювати структуру доходів і витрат, а також закласти основу для ефективного управління фінансовими потоками. Незважаючи на його вагоме значення, у

сучасних умовах ринкової економіки роль фінансового планування нерідко недооцінюється.

У науковій літературі фінансове планування розглядають як складову загального планування господарської діяльності підприємства, проте єдності у трактуванні цього поняття не існує. Вчені по-різному визначають зміст фінансового планування, його завдання та значення залежно від організаційно-правових форм та масштабів діяльності підприємства. Наприклад, Р.А. Слав'юк пропонує визначати його як процес розрахунку обсягів фінансових ресурсів, необхідних підприємству. На думку Гудзь О.Є., Стецюк П., фінансове планування полягає у розробці системи фінансових планів за напрямками фінансової діяльності, що забезпечує реалізацію фінансової стратегії [9]. Дослідники Вдовенко Л.О., Михальчишин М.С., Степовий В.О. Скамай трактують його як процес формування системи планів і нормативних показників, які забезпечують розвиток підприємницької діяльності шляхом залучення та ефективного використання фінансових ресурсів [5].

Частина науковців акцентує увагу саме на управлінському характері фінансового планування. Так, О.Гудзь визначає його як складову процесу управління фінансовими ресурсами, що включає оцінку потреб у коштах для поточного виробництва, забезпечення подальшого економічного та соціального розвитку, а також вибір джерел покриття цих потреб. У такому підході на перший план виходить його значення як управлінського інструмента [10].

Фінансове планування розглядається не лише як процес прогнозування майбутніх фінансових потреб підприємства, а й як засіб аналізу попереднього фінансування та напрямів використання грошових ресурсів. Завдяки плануванню та контролю фінансових потоків управлінський персонал може оцінити ефективність застосованих методів фінансових розрахунків і їх відповідність стратегічним цілям підприємства.

Важливість фінансового планування обумовлена його ключовою роллю у забезпеченні фінансової стійкості підприємства. Це пов'язано з необхідністю раціонального формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, а також із досягненням прибутковості на вкладений капітал. Саме у межах фінансового планування обґрунтовується доцільний обсяг капіталу, необхідного для реалізації прогнозованих бізнес-планів та виробничих програм. При цьому враховуються як наявні, так і потенційно доступні джерела фінансування, що формує основу для підтримання фінансової стабільності підприємства [32].

У процесі фінансового планування важливо враховувати, що його ключове призначення полягає у ґрунтовному економічному обґрунтуванні потреби підприємства в капіталі для реалізації запланованих обсягів операційної та інвестиційної діяльності. Ця потреба має бути узгоджена з реально доступними джерелами фінансування, а також із забезпеченням безперервності руху виробничих фондів на основі принципів фінансової стійкості та платоспроможності. Такий підхід створює передумови для формування достатнього рівня чистого прибутку, необхідного як для економічного зростання, так і для соціального розвитку підприємства.

Щоб реалізувати поставлену мету, підприємству необхідно:

- визначити обсяг фінансових надходжень, встановити їхні джерела та забезпечити раціональний розподіл коштів між виробничим сектором і сферою послуг;
- створювати умови для зростання обсягів виробництва та підвищення його результативності;
- концентрувати фінансові ресурси на ключових напрямках економічного та соціального розвитку;
- впроваджувати індикативне планування як засіб формування збалансованої структури виробництва та оптимальних пропорцій у національній економіці;

- узгоджувати фінансові плани з показниками соціально-економічного розвитку та забезпечувати стабільність фінансового стану підприємств і організацій;

- здійснювати багаторівневий фінансовий контроль (попередній, поточний і підсумковий), спрямований на раціональне й ефективне використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів [21].

Таким чином, можна дійти висновку, що ключовою умовою забезпечення фінансової стійкості підприємства є посилення уваги до процесу фінансового планування. Його застосування дозволяє не лише гарантувати виконання визначених у бізнес-плані обсягів операційної та інвестиційної діяльності, але й прогнозувати потенційні напрями розвитку компанії з урахуванням науково-технічного потенціалу

Фінансове планування виступає дієвим інструментом практичної реалізації завдань управління фінансами та виконує низку важливих функцій (умовно відображених на рисунку 1.1), серед яких [14]:

- обчислення необхідного обсягу фінансових ресурсів, ідентифікація джерел їх формування у централізованих та децентралізованих фондах і раціональний розподіл між різними сферами діяльності;

- стимулювання зростання виробництва та підвищення його ефективності;

- концентрація фінансових потоків на стратегічно важливих напрямках економічного й соціального розвитку;

- забезпечення збалансованості структури матеріального виробництва та формування пропорцій розвитку національної економіки шляхом використання індикативних механізмів планування;

- узгодження фінансових показників із загальноекономічними та соціальними програмами задля підтримання фінансової стабільності підприємств і господарських структур;

- організація багаторівневого фінансового контролю (попереднього, поточного та підсумкового), спрямованого на раціональне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів у процесі господарської діяльності.



Рис. 1.1. Питання, на вирішення яких спрямоване фінансове планування [8]

Джерело: [8]

Головною метою фінансового планування виступає створення стабільної основи для отримання оптимального рівня прибутковості та забезпечення самофінансування виробничо-технологічних процесів. Воно передбачає контроль за кредитними, бюджетними, інвестиційними потоками та витратами, а також уніфікацію облікових процедур у системі операційного й фінансового менеджменту з метою досягнення внутрішньої збалансованості та підтримання динамічної рівноваги, що сприяє зростанню рентабельності діяльності.

Фінансове планування виступає основним інструментом забезпечення підприємства необхідними ресурсами, що дозволяють розширювати відтворення

виробничих фондів, підвищувати результативність господарської діяльності та формувати підґрунтя для стабільної ліквідності й автономності у фінансовій сфері. У сучасних умовах ринок висуває високі вимоги до якості цього процесу, адже відповідальність за можливі негативні наслідки діяльності покладається безпосередньо на підприємство. Ігнорування ризиків чи недооцінка змін ринкової кон'юнктури може призвести до банкрутства та ліквідації суб'єкта господарювання з усіма негативними наслідками для його власників [9].

Основні функції фінансового планування наведені у рисунку 1.2.

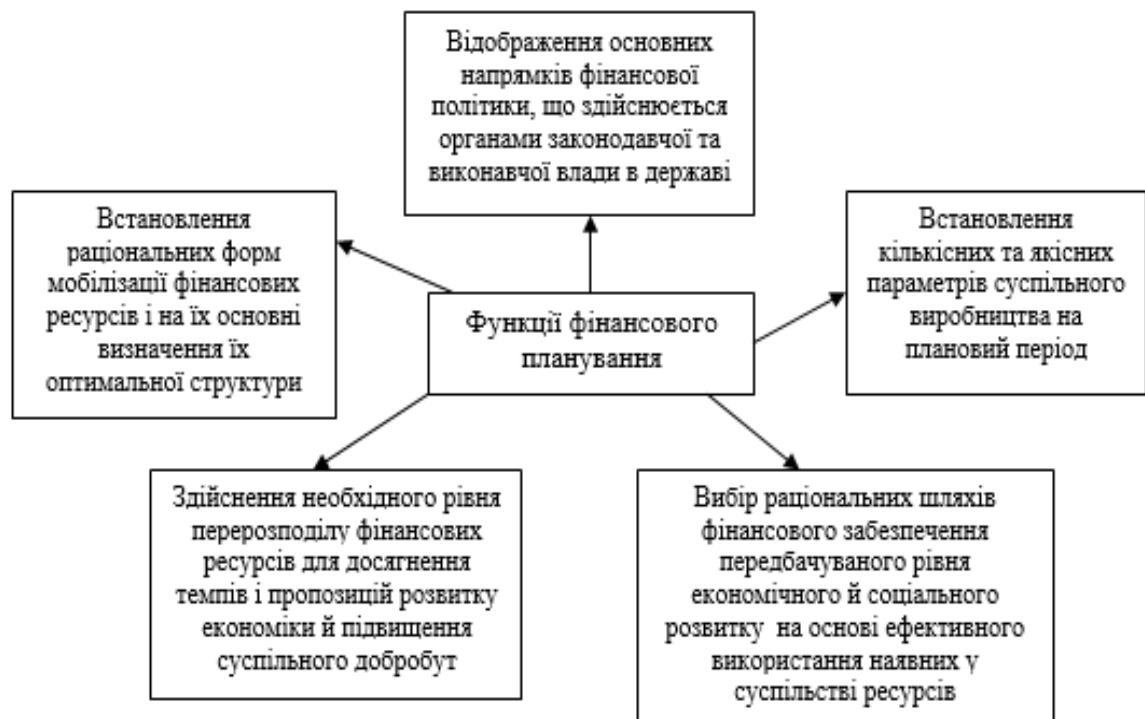


Рис. 1.2. Основні функції фінансового планування [10].

Ак1
Пер

Джерело: [10]

Без належного фінансового планування неможливо досягти високого рівня управління виробничо-господарською діяльністю підприємства, який забезпечує його конкурентоспроможність на ринку, постійне оновлення матеріально-технічної бази, соціальний розвиток персоналу, а також фінансову стійкість і загальний економічний прогрес. Жоден інший вид планування не має такого

комплексного та стратегічного значення, оскільки фінанси охоплюють усі аспекти діяльності підприємства без винятку.

Основними засадами фінансового планування є [4]:

- наукова обґрунтованість, що передбачає використання стандартизованих методик розрахунку фінансових показників, опору на передовий досвід, а також застосування сучасних інформаційних технологій та економіко-математичних інструментів для аналізу альтернатив і вибору оптимального рішення;

- цілісність фінансових планів, яка досягається завдяки єдиній фінансовій політиці, узгодженому підходу до розподілу валового національного продукту та уніфікованій системі розрахунку фінансових параметрів;

- послідовність і наступність, що виражається у взаємопов'язаності стратегічних, тактичних і оперативних планів;

- стабільність, яка означає підтримання ключових фінансових орієнтирів на заданому рівні в межах усього планового горизонту.

Фінансове планування на підприємстві поділяється на три основні типи, що відрізняються характером складання плану та тривалістю планового періоду [4]:

Всі ці форми фінансового планування взаємопов'язані та виконуються у певній логічній послідовності.

Оперативне фінансове планування реалізується через підготовку короткострокових фінансових інструментів, зокрема платіжних календарів і касових планів, що зазвичай охоплюють проміжки від десяти днів до кварталу.

Поточне фінансове планування базується на річному горизонті та включає розробку бюджету доходів і витрат за основними видами діяльності, плану грошових потоків і бухгалтерського балансу підприємства.

Перспективне, або стратегічне, фінансове планування зорієнтоване на середньостроковий період (від одного до трьох років) і передбачає моделювання прогностичних фінансових звітів – про фінансові результати, рух грошових коштів і стан активів та зобов'язань підприємства.

Процес фінансового планування передбачає кілька ключових етапів [7]: аналіз поточного фінансового стану підприємства та загальної економічної ситуації; прогнозування майбутніх показників на основі отриманих результатів аналізу та використання відповідних економічних індикаторів; розробка і складання фінансових планів, їх коригування у процесі виконання та контроль за дотриманням запланованих показників.

Всі зазначені етапи мають критичне значення, а їх послідовне виконання є обов'язковим для забезпечення ефективності фінансового планування. Особливу увагу слід приділяти контролю за виконанням фінансових показників, зокрема тих статей, які відображають використання ресурсів. Навіть незначні незаплановані витрати можуть суттєво вплинути на реалізацію фінансового плану, що в кінцевому підсумку призведе до зменшення чистого прибутку та відхилення від планових показників [9].

Надійна фінансова основа виступає визначальним фактором результативної діяльності підприємства, оскільки саме вона формує діловий імідж та є показником надійності суб'єкта господарювання. Ступінь фінансової стійкості прямо корелює з ефективністю управління фінансовими потоками, що зумовлює потребу у розробці й реалізації стратегічного підходу до фінансового планування. У сучасних умовах конкурентного ринку кожне підприємство повинно будувати свою діяльність за принципами самоокупності та самофінансування, тому обґрунтованість формування стратегічних фінансових планів є визначальним фактором ефективного використання ресурсів.

Стратегічне планування фінансів підприємства виступає як інструмент прогнозування майбутніх викликів та можливостей, що дозволяє керівництву формувати довгострокові плани [12]. Чітке розуміння цілей підприємства сприяє вибору найбільш раціональних шляхів їх досягнення та знижує ймовірність помилкових управлінських рішень. Як основа управління, стратегічне планування забезпечує необхідний рівень організації діяльності підприємства.

Стратегічне планування фінансових ресурсів – це систематизований та формалізований процес залучення всіх підрозділів підприємства до розробки та реалізації стратегічних планів, програм і проектів. Розробка стратегічних планів є послідовним, ітеративним процесом, що включає кілька взаємопов'язаних етапів [8]:

- формулювання цілей діяльності;
- розроблення комплексу стратегічних альтернатив і визначення заходів для їх практичного втілення;
- побудова довгострокової послідовності дій із фіксацією їх у планах, програмах і проєктах, які слугують інструментами реалізації стратегій та досягнення поставлених завдань;
- організаційне забезпечення виконання визначених планових рішень;
- здійснення обліку, контролю й аналітичної оцінки результатів реалізації запланованих дій.

До основних передумов переходу підприємства до стратегічного фінансового планування належать: необхідність своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та умовах функціонування; потреба інтегрувати різні напрями діяльності в умовах децентралізації та диверсифікації процесів; розвиток взаємозв'язків із підприємствами, що застосовують стратегічне планування; наявність кваліфікованих фінансових спеціалістів, здатних вирішувати складні завдання з використанням стратегічного управління; прогрес у теорії та практиці стратегічного планування; доступність інформації для оцінки сильних і слабких сторін підприємства, ринкового середовища та конкурентних умов; посилення інноваційної активності підприємства шляхом створення та оперативного впровадження новаторських рішень; формування сучасної управлінської культури, спрямованої на зниження бар'єрів до трансформацій та стимулювання прогресивного розвитку організації.

Метою стратегічного фінансового планування є створення чіткого порядку дій, який забезпечує ефективне функціонування підприємства та його Досягнення цієї мети передбачає дотримання низки ключових принципів [27]:

Цілепокладання та досягнення цілей – усі заходи стратегічного планування спрямовані на визначення стратегічних орієнтирів і досягнення поставлених завдань. Дієвість планів оцінюється за здатністю досягати очікуваних результатів.

Багатоваріантність та альтернативність – забезпечення можливості вибору з декількох заздалегідь продуманих альтернатив відповідно до змін середовища.

Глобальність, системність і збалансованість – охоплення всієї діяльності підприємства, взаємозв'язок між окремими напрямками та формування комплексної системи рішень для впливу на внутрішнє та зовнішнє середовище.

Послідовність і спадковість – впровадження стратегічних змін у певній черговості з урахуванням попередніх результатів та особливостей процесів.

Безперервність – стратегічна діяльність має здійснюватися постійно, оскільки її зупинка повертає підприємство до початкового стану.

Наукова та методична обґрунтованість – застосування перевірених методик і наукових підходів для формування реалістичних планів, узгоджених із внутрішнім і зовнішнім середовищем.

Реалістичність та досяжність – врахування реальних можливостей підприємства і параметрів, яких можна досягти.

Гнучкість і адаптивність – оперативна реакція на зміни умов, врахування життєвих циклів підприємства та його підсистем, забезпечена надійним зворотним зв'язком.

Ефективність та соціальна орієнтованість – досягнення перевищення результатів над витратами та врахування не лише виробничих, а й соціальних аспектів діяльності.

Кількісна та якісна визначеність – планування повинно встановлювати контрольні орієнтири, які допомагають оцінювати результати, не зводячи процес лише до числових показників.

Довгостроковість заходів – спрямованість на розв’язання складних проблем, які потребують тривалого, послідовного та обґрунтованого підходу.

Ефективне функціонування підприємства на ринку можливе завдяки комплексній реалізації маркетингової, фінансової та інвестиційної політики. Стратегічне фінансове планування інтегрує ці складові, поєднуючи довгострокові стратегії з оперативними та поточними планами для досягнення поставлених цілей. Воно має бути логічним, збалансованим та обґрунтованим.

У процесі управління підприємством часто виникають непередбачувані виробничі або фінансові проблеми, які можуть призвести до кризового стану або банкрутства. Тому співробітники фінансової служби повинні постійно контролювати виконання стратегії та коригувати її у разі відхилень.

1.2. Значення фінансового прогнозування в управлінні підприємством за сучасних економічних умов

Беззаперечним є той факт, що результативне управління підприємством неможливе без використання системи фінансового планування. Проте для більшості суб’єктів господарювання комплексна система планів ще не набула статусу обов’язкового інструмента фінансового менеджменту. Теоретичне обґрунтування потреби у фінансовому плануванні пов’язане з високим рівнем невизначеності, що супроводжує майбутню діяльність у ринкових умовах. Динамічні зміни як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі зумовлюють необхідність системного підходу до прогнозування та планування фінансових результатів.

Термінології «план» і «прогноз», а також відповідно «планування» і «прогнозування», часто вживають як взаємозамінні. Деякі автори не бачать між ними принципової різниці, однак у практиці частіше певні фінансові показники «планують», а інші - «прогнозують». Наприклад, майбутню виручку, доходи або прибуток зазвичай планують, тоді як грошові потоки підлягають прогнозуванню. Частина дослідників відрізняє планування та прогнозування за тривалістю часу: довгострокові розрахунки належать до прогнозних, а середньо- та короткострокові - до планових [29].

Ще однією характерною рисою при розрізненні планування і прогнозування є рівень деталізації фінансових показників: у прогнозуванні він, як правило, нижчий, тоді як у плануванні — значно вищий. Найсуттєвіша різниця між планом і прогнозом полягає в їхніх об'єктах. Прогноз спрямований на оцінку стану та потенційних тенденцій розвитку явищ, процесів і подій, на які суб'єкт прогнозування безпосередньо вплинути не може, а лише здатен враховувати та використовувати їх у своїй діяльності. Ця особливість визначає всі інші якісні характеристики прогнозу. План же орієнтований на конкретні дії та заходи, що свідомо запроваджуються суб'єктом планування з метою досягнення визначених цілей і враховують результати прогнозу.

Прогнозування посідає ключове місце у системі планування, оскільки забезпечує можливість оцінки різних сценаріїв розвитку чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, що формують фінансові результати підприємства. Результати кількісного й якісного аналізу цих параметрів слугують базою для підготовки фінансових планів. У сучасних економічних реаліях рівень ефективності функціонування підприємств значною мірою визначається якістю організації процесу прогнозування та управління ним. [27].

Управлінська діяльність, як невід'ємна частина господарського процесу, відіграє ключову роль серед факторів, що забезпечують досягнення поставлених

цілей за обмежених ресурсів. Процес управління передбачає такі основні етапи [12]:

- збір та аналіз необхідної інформації;
- прогнозування та планування діяльності;
- реалізація розроблених планів;
- оцінка результатів та їх відповідності встановленим плановим показникам;
- визначення причин відхилень від запланованого.

Особливе значення має етап прогнозування та планування, оскільки саме на ньому застосовується один із ключових інструментів управління — прогнозування, зокрема фінансове. Воно дає змогу оцінити майбутні тенденції та фінансові показники, які стають основою для формування стратегії подальшого розвитку підприємства, що включає комплекс необхідних планів для забезпечення ефективного функціонування господарської системи.

Фінансове прогнозування підприємства передбачає оцінку ймовірного стану його фінансів та обґрунтування ключових показників фінансових планів для прийняття ефективних управлінських рішень [13].

Фінансове прогнозування передбачає створення прогнозних даних щодо такої ключової складової господарської діяльності, як фінансові ресурси. Оскільки фінансові ресурси формують основу фінансового потенціалу підприємства, наявність достовірної інформації про можливий обсяг коштів, їх надходження та витрати дозволяє організувати рух фінансових потоків максимально раціонально та ефективно використовувати фінансовий потенціал.

Разом із тим процес фінансового прогнозування супроводжується рядом проблемних аспектів [4]:

- мінливість середовища – зумовлена нестабільністю світової економіки, коливаннями законодавчої бази, дефіцитом ресурсів та впливом непередбачуваних природних подій, що знижує достовірність прогнозних оцінок;

- інформаційна обмеженість – неповнота та фрагментарність даних щодо економічних процесів і тенденцій середовища збільшує ризик помилкових висновків, що може спричинити фінансові ускладнення;
- суб'єктивність оцінок – вплив особистих переконань і упереджень аналітиків обмежує об'єктивність прогнозів, знижуючи їх управлінську цінність;
- невизначеність зовнішніх і внутрішніх чинників – економічні процеси мають багаторівневий причинно-наслідковий характер, і в прогнозуванні можливо врахувати лише найбільш значущі фактори, тоді як інші залишаються поза увагою.

У ході прогнозування окремі чинники можуть залишатися непоміченими, що зменшує точність передбачень. Внаслідок існуючих обмежень використання фінансових прогнозів завжди пов'язане з певним рівнем ризику. Для його зниження застосовуються різноманітні методи прогнозування, кожен із яких у тій чи іншій мірі нейтралізує вплив перешкод і підвищує достовірність фінансових оцінок у системі управління підприємством.

Основні методи фінансового прогнозування поділяють на [4]:

- суб'єктивні (експертні);
- казуальні;
- методи екстраполяції;
- економетричні;
- альтернативні.

Суб'єктивні методи, або експертні, відносяться до простих і широко застосовуваних способів прогнозування. Вони базуються на оцінках та судженнях фахівців, обраних за їх досвід, освіту та професійні знання у відповідних галузях. На основі їхніх оцінок формується система прогнозних припущень, що дозволяє визначати планові показники та оцінювати економічні явища. Ключовими чинниками успішності прогнозування у цій групі є

компетентність, досвід, відповідальність, інтуїція та професійний підхід експертів.

Суб'єктивні методи фінансового прогнозування мають очевидний недолік - оцінка базується на судженнях окремих фахівців. Це створює високий ризик помилкових прогнозів, оскільки думка окремої особи обмежується її знаннями, уявленнями та переконаннями, які можуть бути неповними або неточними. Наслідком таких помилок може стати серйозне погіршення фінансового стану підприємства або господарської системи загалом.

Методи екстраполяції ґрунтуються на статистичних даних, за допомогою яких виявляються закономірності та тенденції розвитку економічних процесів. При застосуванні цього методу виходять із припущення, що тенденції минулого збержуться й у майбутньому [21]. Проте це обмежує точність екстраполяційних прогнозів, оскільки минулі тенденції не завжди повторюються, а нові процеси можуть виникати. Незважаючи на це, екстраполяція дозволяє отримати досить точні прогнози за умови відносної стабільності економічних умов, а у нестабільному середовищі її слід застосовувати обережно.

Казуальні, або причинно-наслідкові, методи передбачають виявлення взаємозв'язків між економічними показниками для прогнозування майбутніх результатів. Цей підхід включає дві основні складові [8]:

- *Детерміноване прогнозування;*
- *Стохастичне прогнозування.*

Детерміноване прогнозування застосовується тоді, коли між факторами існує чітка причинно-наслідкова залежність: будь-яка зміна одного фактора обов'язково викликає відповідну зміну іншого. Саме на основі таких взаємозв'язків будуються прогнози на майбутнє. Стохастичне прогнозування базується на регресійному аналізі, який дозволяє встановлювати кількісні взаємозв'язки між середніми показниками різних факторів.

Математичне відображення цих взаємозв'язків дозволяє прогнозувати показники з високою точністю. До найбільш складних методів належать економетричні підходи, які представляють собою систему математичних рівнянь, що описують кількісні залежності економічних процесів і явищ. Основна складність таких методів полягає в тому, що для прогнозування одного показника може знадобитися тисячі рівнянь і формул. Водночас економетричні методи мають значні переваги, оскільки дозволяють врахувати велику кількість факторів, що підвищує точність прогнозів, хоча їх складність у розробці залишається істотною.

Зазначені методи відносять до класичних підходів фінансового прогнозування. Сучасні тенденції демонструють, що прогнозування вже не обмежується традиційними методами. Завдяки розвитку інформаційних технологій з'явилися нові підходи, серед яких найбільш перспективними вважаються системи штучного інтелекту, або альтернативні методи прогнозування.

Системи штучного інтелекту відрізняються здатністю технологічно імітувати інтелектуальну діяльність людини. Однією з ключових властивостей таких систем є можливість виявляти приховані закономірності в масивах даних, що отримала назву Data Mining [41].

Data Mining - це узагальнене поняття, що охоплює сукупність методів, призначених для виявлення раніше невідомих, але практично значущих знань у даних, які можуть використовуватися для прийняття рішень у різних сферах діяльності. Вибір конкретних методів прогнозування визначається завданнями, масштабами та цілями прогнозу.

Залежно від цих критеріїв фінансове прогнозування поділяють на два основні рівні [36]: прогнозування на макрорівні; прогнозування на мікрорівні.

Підприємства є ключовими елементами економіки держави на макрорівні. Для ефективної роботи кожного підприємства важливим є розроблення

стратегічних напрямів діяльності. Реалізація цього процесу неможлива без фінансових прогнозів, адже вони дозволяють оцінити майбутній стан та результативність функціонування підприємства.

Головною метою фінансового прогнозування на рівні підприємства є своєчасне отримання достовірної інформації для дослідження та аналізу різноманітних економічних явищ і процесів, що дозволяє підприємству адаптуватися до майбутніх змін і тенденцій.

Фінансове прогнозування спрямоване на вивчення таких аспектів діяльності підприємства [36]: оцінка потенціалу підприємства; виявлення тенденцій розвитку; формування альтернативних сценаріїв розвитку; аналіз слабких сторін діяльності; визначення необхідного рівня ресурсного забезпечення; прогнозування надходжень і витрат грошових коштів.

Для забезпечення достовірності прогнозних результатів фінансове прогнозування повинно здійснюватися відповідно до ключових принципів [9]:

Цілеспрямованість – чітке визначення мети прогнозування та очікуваних результатів;

Системність – використання методів і моделей із визначеною послідовністю дій;

Наукова обґрунтованість – забезпечення обґрунтованості результатів за допомогою економічних та математичних методів;

Інформаційна єдність – застосування даних з однаковим рівнем деталізації;

Відповідність закономірностям розвитку – врахування взаємозв'язків і тенденцій розвитку підприємства;

Послідовність дій – дотримання чіткої логіки виконання процедур прогнозування;

Альтернативність – підготовка різних сценаріїв із ймовірною оцінкою їх реалізації.

Дотримання цих принципів значно підвищує точність прогнозних оцінок. Водночас підприємство може самостійно запроваджувати додаткові принципи та підходи, що впливають на методiku і ефективність фінансового прогнозування.

Основними завданнями фінансового прогнозування на підприємстві є [10]:

- *аналітична функція* – наукове дослідження економічних процесів і тенденцій та їх фінансового відображення. Вона включає три складові:

- *ретроспектива* – вивчення минулого розвитку підприємства для отримання необхідних характеристик;

- *діагноз* – аналіз виявлених характеристик, їх оцінка та визначення оптимальних методів прогнозування;

- *проспекція* – формування прогнозів на основі діагностичних даних.

Дослідження фінансових взаємозв'язків між процесами та явищами підприємства.

Оцінка об'єкта прогнозування з урахуванням ступеня визначеності та невизначеності.

Розробка альтернативних сценаріїв економічного розвитку.

Накопичення результатів прогнозування, що слугує основою для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Процес фінансового прогнозування включає наступні етапи [9]:

1. Встановлення цілей прогнозування – визначення об'єкта прогнозування, обсягу необхідних ресурсів, рівня точності та інших параметрів.

2. Визначення часових меж прогнозу – визначення періоду прогнозування, врахування нестабільності середовища для вибору найбільш відповідного методу.

3. Вибір методології прогнозування – підбір методів на основі інформації, отриманої на попередніх етапах.

4. Збір і підготовка даних – аналіз інформації, необхідної для побудови прогнозу.

5. Безпосереднє прогнозування – застосування обраного методу та інтеграція з іншими методами за потреби.

6. Оцінка достовірності прогнозу – перевірка точності прогнозних показників за допомогою спеціального аналізу та порівняння.

Дотримання логічної послідовності та ефективне виконання кожного з цих етапів є критично важливим для забезпечення максимальної точності фінансових прогнозів.

1.3. Вплив бюджетування на ефективність фінансового планування та прогнозування на підприємстві

Бюджетування є ключовим інструментом управлінського та фінансового планування на підприємстві. Воно забезпечує системне прогнозування та контроль за грошовими потоками, дозволяє раціонально розподіляти ресурси, зменшувати витрати та підвищувати точність планових показників. Зазвичай бюджети формуються на рік із розподілом за кварталами.

Бюджет виступає як детальний фінансовий план, що відображає надходження і витрати підприємства у рамках операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. У практиці використовують два основні види: поточний та капітальний бюджет. Ефективність бюджетування залежить від індивідуального підходу до кожного об'єкта планування та врахування специфіки галузі, адже фінансові показники підприємств різних секторів значно відрізняються [11].

За своєю суттю бюджетування поєднує планування, облік, контроль і аналіз ресурсів та результатів діяльності підприємства. Воно охоплює всі функціональні напрями: маркетинг, управління персоналом, виробництво, закупівлі, контроль якості та реалізацію продукції.

Впровадження системи бюджетування дозволяє [12]:

- оптимізувати доходи і витрати на рівні підприємства та його підрозділів, підвищити інвестиційну привабливість і ефективність фінансового менеджменту;
- формувати консолідовану звітність та оцінювати ключові показники діяльності, включаючи ліквідність і рентабельність, що сприяє підвищенню загальної ефективності управління.

Підприємство у своїй діяльності самостійно приймає рішення щодо вибору центрів відповідальності за витрати та прибутки, які безпосередньо впливатимуть на його фінансовий стан у майбутньому. Для підготовки бюджетних планів використовують такі джерела інформації [25]:

- фінансову звітність та показники виконання бюджетів за попередні періоди;
- договори з покупцями продукції та постачальниками матеріально-технічних ресурсів;
- прогнозовані обсяги реалізації продукції або плани збуту, складені з урахуванням замовлень, ринкового попиту, цінової політики та інших умов ринку;
- економічні нормативи, визначені законодавством (ставки податків, норми амортизації, облікова ставка банківських кредитів, мінімальна зарплата тощо);
- затверджену облікову політику підприємства.

Процес розробки бюджетів на підприємстві називають бюджетуванням. Він спрямований на вирішення ключових завдань [22]:

- визначення обсягів витрат для кожного структурного підрозділу;
- гарантування фінансового забезпечення цих витрат за рахунок ресурсів із різноманітних джерел

Фінансові плани, створені на основі зазначеної інформації, слугують орієнтиром для забезпечення поточних господарських потреб, фінансування інвестиційних проєктів та інших напрямів діяльності. Для ефективного обліку та

контролю за виконанням планів застосовується система бюджетів, яка формується на базі операційних бюджетів.

У межах операційної діяльності зазвичай формують три ключові типи фінансових планів [25]:

- бюджет грошових потоків;
- бюджет прибутків і витрат;
- фінансовий баланс підприємства.

Бюджет руху грошових коштів відображає всі надходження та витрати підприємства, слугуючи інструментом контролю, планування та забезпечення його платоспроможності. Особливим видом цього бюджету є платіжний календар, який деталізує рух коштів як по окремих операціях (наприклад, податкові платежі або обслуговування боргу), так і по підприємству загалом, показуючи планові надходження та витрати.

Платіжний календар зазвичай включає [20]:

- графік майбутніх платежів, що фіксує час і суми виконання всіх фінансових зобов'язань;
- графік надходження грошових коштів, який відображає очікувані надходження від операційних і фінансових процесів.

Бюджет прибутків і витрат відображає очікувані фінансові результати роботи підприємства, тоді як балансовий бюджет слугує для прогнозування майбутнього стану рахунків, демонструючи планові показники активів і зобов'язань.

У практичному впровадженні бюджетування підприємства стикаються з низкою проблем [25], серед яких: недостатня маркетингова інформація; нестабільний стан економіки; інфляційні процеси; низький рівень кваліфікації персоналу та ін.

Бюджетування, як системний процес досягнення фінансових цілей, базується на таких принципах: участь усіх структурних підрозділів у складанні

бюджетів; єдині стандарти підготовки, аналізу та затвердження бюджетів; координація дій підрозділів під час формування бюджетів; логічна структура бюджетів; обґрунтованість показників; готовність до коригувань; активна участь керівників, відповідальних за результати діяльності.

Процес складання бюджетів може здійснюватися як «знизу догори», так і «згори донизу». У підході «знизу догори» бюджет формується центральним керівництвом і передається менеджерам підрозділів для деталізації та надання рекомендацій. Взаємозв'язок і взаємозалежність бюджетів різних підрозділів визначають послідовність їх розробки [18]:

- прогнозування обсягів реалізації та складання бюджету продажів;
- визначення виробничих потреб;
- розрахунок доходів від реалізації продукції;
- розробка комплексних фінансових планів;
- аналіз і оцінка грошових потоків підприємства.

Операційний бюджет відображає доходи та витрати підприємства за окремими операціями чи функціональними напрямками. До його складу входять: бюджет продажів, бюджет виробництва, бюджет витрат за категоріями та бюджет фінансових результатів.

Фінансовий бюджет показує планові обсяги та структуру грошових потоків підприємства, а також способи їх використання. На практиці часто виникають труднощі через відсутність уніфікованих форм бюджетів або обмеженість ресурсів для їх розробки. Багато підприємств обмежуються складанням лише бюджету витрат, проте найбільш ефективним є формування повної системи бюджетів, включаючи зведений фінансовий бюджет.

Формування бюджетів зазвичай розпочинається з операційного бюджету, у якому діяльність підприємства відображається через набір техніко-економічних показників, що забезпечують оцінку окремих напрямів і етапів операційної роботи. (див. рис. 1.3) [10].



Рис. 1.3. Процес операційного бюджетування [11]

Ак

У процесі формування операційного бюджету прогнозні дані щодо продажів і виробництва трансформуються у конкретні фінансові показники доходів та витрат для кожного структурного підрозділу підприємства. Обсяг реалізації безпосередньо впливає на рівень виробництва, собівартість продукції та очікуваний прибуток. Тому стартовим етапом процесу бюджетування є складання бюджету продажів. Цей етап відзначається високою складністю через обмеження, що виникають як із боку виробничих потужностей підприємства, так і внаслідок ринкових умов.

Бюджет продажів слугує базою для розробки інших видів бюджетів, враховуючи конкурентну позицію підприємства та потенційні зміни на ринку. Він включає дані про плановий обсяг реалізації, ціни та очікувану виручку по

кожному виду продукції. Крім того, важливо враховувати строки надходження коштів, включно з погашенням дебіторської заборгованості.

Прогноз продажів визначає основу плану виробництва, а сам бюджет продажів стає вихідною точкою для складання бюджету виробництва. Бюджет виробництва відображає обсяг продукції, який необхідно виготовити для забезпечення запланованого рівня продажів і підтримання запасів, і складається у натуральних одиницях з урахуванням виробничих потужностей, наявних запасів і планових закупівель.

На базі бюджету виробництва формується бюджет прямих витрат на матеріали, який визначає необхідні обсяги сировини та матеріалів для виробництва, а також строки їх закупівлі. При цьому враховуються як планові потреби виробництва, так і заплановані зміни рівня матеріальних запасів.

Під час складання бюджету сировини та матеріалів необхідно враховувати строки погашення кредиторської заборгованості, тому підприємство додатково готує відповідні розрахунки. Бюджет заробітної плати спрямований на визначення обсягу трудових ресурсів, залучених безпосередньо у виробничому процесі, і формується на основі даних бюджету виробництва. Розрахунок витрат на оплату праці здійснюється з урахуванням прийнятої на підприємстві системи оплати та норм праці. Наприклад, при наявності погодинних тарифів і встановлених часових норм можна визначити прямі витрати на оплату праці [5].

Бюджет загальновиробничих накладних витрат відображає детальний план непрямих витрат, необхідних для реалізації виробничого плану, об'єднуючи всі бюджети накладних витрат окремих підрозділів та слугуючи базою для розрахунку їх нормативів на плановий період.

Адміністративний бюджет накладних витрат охоплює поточні витрати, не пов'язані безпосередньо з виробництвом чи збутом, але необхідні для забезпечення безперебійної роботи підприємства; більшість таких витрат є

постійними. Бюджет витрат на збут деталізує фінансові ресурси, необхідні для реалізації продукції та послуг, із розподілом на постійні та змінні складові.

Розробка цих бюджетів передбачає участь керівництва всіх підрозділів, проте ключову роль у їх узгодженні та аналітичній обробці виконує фінансова служба, яка визначає шляхи оптимізації витрат і досягнення планових фінансових результатів. Аналіз беззбитковості дозволяє оцінити потенційний прибуток та знизити фінансові ризики, що формує основу для бюджету фінансових результатів [10].

Грошові надходження від реалізації продукції, робіт та послуг використовуються для покриття витрат підприємства, а їх планування становить основу прогнозування чистих грошових потоків і формування щомісячних бюджетів доходів і витрат. Для забезпечення платоспроможності організація може залучати зовнішні джерела фінансування, користуватися короткостроковими кредитами, переносити капітальні видатки на пізніший термін або продавати частину активів. Надлишки коштів можна спрямовувати на інвестиції, зокрема придбання цінних паперів.

Бюджетування допомагає запобігти неплатежам клієнтів, планувати капітальні інвестиції з урахуванням критеріїв рентабельності та відображати майбутні фінансові результати у бюджеті руху коштів, фінансових результатах та балансі підприємства. Важливими елементами цього процесу є контроль, аналіз виконання бюджетів та оцінка відхилень від планових показників, що дозволяє оперативно коригувати фінансову діяльність і підвищувати ефективність управління ресурсами.

Система бюджетування формується поступово: спочатку вводяться окремі елементи, а з часом - повномасштабна система, що охоплює середньо- та короткострокове планування. Вона дозволяє узгоджувати діяльність підрозділів із загальною стратегією підприємства, координувати дії та підвищувати якість управлінських рішень. Головне завдання бюджетування - забезпечити

раціональне використання фінансових ресурсів, оптимізувати витрати та підтримувати стабільність фінансових результатів, одночасно стимулюючи розвиток операційної та виробничої діяльності.

Завдяки бюджетуванню підприємство отримує інструмент для підвищення прибутковості, контролю над грошовими потоками, ефективного розподілу ресурсів та стратегічного планування, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ НА ПРИКЛАДІ ДОСЛІДЖУВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства

Приватне підприємство «***» було засноване у 2003 році і за понад 20 років діяльності зарекомендувало себе як сучасна виробничо-комерційна компанія, що спеціалізується на виготовленні, продажу, монтажі та обслуговуванні металопластикових конструкцій. Підприємство розташоване у місті Львів та обслуговує як приватних замовників, так і корпоративних клієнтів різного масштабу, пропонуючи комплексні рішення для житлових і комерційних об'єктів.

Основний асортимент продукції включає:

- металопластикові вікна різних конфігурацій та функціонального призначення;
- дверні системи для внутрішнього та зовнішнього використання;
- фасадні системи, перегородки та модульні конструкції;
- склопакети стандартного та енергозберігаючого типу з підвищеними тепло- та шумоізоляційними характеристиками.

Компанія використовує передові технології виробництва, що гарантують високу якість продукції, довговічність матеріалів та відповідність чинним будівельним стандартам. Виробничий процес побудований на точному дотриманні технологічних процедур: автоматизована нарізка профілів, зварювання та армування конструкцій, збірка готових виробів і комплексний контроль якості на кожному етапі.

Крім виготовлення продукції, ПП «***» пропонує широкий спектр сервісних послуг, включаючи монтаж, ремонт та модернізацію металопластикових конструкцій. Це дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів та зміцнити конкурентні позиції компанії на ринку.

Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-штабною моделлю, що поєднує чітку ієрархію підпорядкування з гнучким управлінням спеціалізованими напрямками діяльності. Основні структурні підрозділи включають:

1. Керівний склад:

Директор – здійснює стратегічне управління підприємством, ухвалює ключові рішення та контролює виконання виробничих і фінансових планів;

Заступник директора з виробництва – координує виробничі процеси, контролює технологічну відповідність і якість продукції.

2. Фінансовий відділ:

Бухгалтер – веде облік фінансових операцій, здійснює розрахунки з постачальниками та клієнтами, контролює витрати підприємства та фінансову дисципліну.

3. Виробничий відділ:

Майстри (2 особи) – керують виробничим процесом, розподіляють завдання між робітниками, контролюють дотримання стандартів якості;

Робітники (8 осіб) – виконують основні виробничі операції: складання, монтаж та контроль якості готової продукції.

4. Штаб спеціалістів:

Залучені фахівці в сфері закупівель, логістики, маркетингу та клієнтської підтримки, які оптимізують процеси та забезпечують ефективну взаємодію між відділами.

Ця структура забезпечує ефективний розподіл обов'язків, швидке ухвалення рішень та контроль за виконанням основних завдань підприємства.

Система управління постачанням

Для ПП «***» ключовим процесом є управління постачанням матеріалів, від ефективності якого залежить безперервність виробництва, якість кінцевої продукції та оптимізація витрат. Основні матеріали включають:

- металопластикові профілі;
- склопакети;
- ущільнювачі та герметики;
- фурнітура (замки, петлі, ручки);
- допоміжні матеріали (арматура, підсилювачі, утеплювачі).

Компанія співпрацює лише з надійними постачальниками, що гарантують постачання сертифікованих матеріалів, які відповідають будівельним та екологічним стандартам.

Основні етапи процесу постачання:

1. Планування потреб у матеріалах:

- аналіз ринку сировини;
- прогнозування необхідної кількості матеріалів;
- розрахунок фінансових витрат на закупівлю.

2. Вибір постачальників і взаємодія з ними:

- оцінка за критеріями ціни, якості та строків доставки;
- укладання договорів із гарантіями якості;
- встановлення довгострокових партнерських відносин.

3. Закупівля та логістика:

- організація замовлень та контроль доставки;
- оптимізація витрат на транспортування;
- своєчасне забезпечення виробництва необхідними матеріалами.

4. Складське управління:

- облік залишків і контроль запасів;
- оптимізація складських запасів;

- підтримка належних умов зберігання матеріалів.

5. Контроль якості та ефективності використання:

- перевірка відповідності матеріалів стандартам;
- контроль раціонального використання матеріалів;
- зменшення втрат і відходів.

Заходи з оптимізації системи постачання: автоматизація обліку та аналізу запасів; диверсифікація постачальників для зниження ризиків; впровадження принципу Just-in-Time для скорочення складських запасів; регулярна оцінка ефективності постачання: витрати, строки доставки, рівень браку.

ПП «***» демонструє високу динамічність і здатність адаптуватися до ринкових умов. Ефективна організаційна структура, оптимізовані закупівлі та суворий контроль якості дозволяють мінімізувати витрати, забезпечити безперервність виробництва та підтримувати високі стандарти кінцевої продукції.

Завдяки постійній оптимізації системи постачання підприємство підвищує конкурентоспроможність, рівень задоволеності клієнтів та зміцнює свої позиції на ринку металопластикових конструкцій.

2.2. Прогнозування та фінансове планування як основа управління ПП «*»**

Для обґрунтованої оцінки поточних і перспективних фінансових потреб ПП «***» розробляється фінансовий план, який визначає порядок формування, розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства. Якість цього планування безпосередньо впливає на стабільність фінансового стану компанії та її здатність ефективно виконувати виробничі та комерційні завдання.

Фінансовий план включає оцінку джерел фінансування, визначення потреби в додаткових ресурсах, прогнозування можливостей погашення

зобов'язань та аналіз ризиків фінансової нестабільності. Основною метою складання плану є збалансування доходів і витрат протягом планового періоду. У випадку перевищення витрат над доходами визначається розмір фінансового дефіциту, який підприємство може покрити за рахунок залучених кредитів, позик, інвестицій або випуску цінних паперів.

Планування та прогнозування охоплює всі ключові показники фінансового стану ПП «***». Під фінансовим станом підприємства розуміють його здатність забезпечувати себе необхідними ресурсами для ефективного ведення діяльності та своєчасного виконання зобов'язань перед партнерами і контрагентами.

Розрахуємо основні групи показників фінансового стану для ПП «***». Основні дані щодо фінансового стану підприємства отримані на основі аналізу його офіційної фінансової звітності за період з 2022 по 2024 роки (див. табл. 2.1). Оскільки річна фінансова звітність містить великий обсяг інформації, у додатках до дипломної роботи буде наведена лише звітність за 2024 рік для наочності та зручності аналізу.

Плануючи зміни фінансового стану, першочергову увагу слід приділяти коефіцієнтам фінансової ліквідності. Показники ліквідності дозволяють оцінити співвідношення найбільш ліквідних елементів активів підприємства, його оборотного капіталу та короткострокових зобов'язань. Чим більша частка покриття таких зобов'язань за рахунок високоліквідних активів, тим стабільнішим і надійнішим є фінансовий стан підприємства [10].

Коефіцієнт загальної ліквідності відображає співвідношення всіх оборотних активів ПП «***» до його поточних зобов'язань. Теоретично оптимальним вважається значення не менше 2,0. Якщо коефіцієнт перевищує 1,5, підприємство вважається платоспроможним, а його фінансові показники свідчать про стабільний потенціал економічного розвитку. Водночас, якщо значення перевищує 2–2,5, це може свідчити про наявність невикористаних фінансових

резервів, що ставить під сумнів ефективність управління ресурсами підприємства.

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники ПП « * » у 2022–2024 рр.**

Найменування показника	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Усього активів, тис. грн.	513 069	514 002	512 781
Основні засоби, тис. грн.	248 076	246 119	245 120
Довгострокові фінансові інвестиції, тис. грн.	—	—	—
Запаси, тис. грн.	47 154	47 087	46 323
Сумарна дебіторська заборгованість, тис. грн.	143 671	124 054	126 536
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	3 987	3 968	4 576
Нерозподілений прибуток, тис. грн.	-14 873	-11 654	-12 589
Власний капітал, тис. грн.	363 008	362 287	362 007
Статутний капітал, тис. грн.	362 007	362 007	362 007
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	—	—	—
Поточні зобов'язання, тис. грн.	52 749	51 698	52 619
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	5 976	5 669	5 832
Середньорічна кількість акцій (шт.)	37 119	37 119	37 119

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності ПП « *** »

A

Коефіцієнт поточної ліквідності розраховується як співвідношення ліквідних активів до поточних зобов'язань підприємства і має нормативне значення 0,5. Цей показник відображає загальну здатність ПП «***» своєчасно виконувати короткострокові фінансові зобов'язання та оцінює його платоспроможність.

Коефіцієнт миттєвої ліквідності показує частку поточних зобов'язань, яку можна погасити негайно за рахунок високоліквідних активів, при нормативному значенні не менше 0,2. В умовах економічної нестабільності, а також у посткризовий період, підприємство може відчувати дефіцит оборотних коштів, і нормативний рівень коефіцієнта не завжди досягається. Тому важливо приділяти

увагу аналізу причин виникнення простроченої дебіторської та кредиторської заборгованості.

Як свідчать дані таблиці 2.2, не всі показники ліквідності ПП «***» протягом досліджуваного періоду відповідають встановленим нормативам. Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності перевищує 2–2,5, що вказує на наявність невикористаних фінансових ресурсів і підкреслює необхідність підвищення ефективності управління оборотними активами.

Таблиця 2.2

Показники ліквідності ПП « * » у 2022-2024 рр.**

Показники	2022 р.	2023 р.	2025 р.
Коефіцієнт загальної ліквідності (Оборотні активи / Поточні зобов'язання)	4,4	4,5	4,7
Коефіцієнт поточної ліквідності ([Грошові кошти та їх еквіваленти, поточні фінансові інвестиції, дебіторська заборгованість] / Поточні зобов'язання)	2,4	2,2	2,5
Коефіцієнт миттєвої ліквідності (Грошові кошти та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання)	0,1	0,1	0,1

Джерело: Розраховано автором за даними фінансової звітності ПП « *** ».

Одночасно коефіцієнт поточної ліквідності ПП «***» утримується на нормативному рівні, що свідчить про наявність достатніх власних коштів для забезпечення безперебійної операційної діяльності та своєчасного виконання короткострокових фінансових зобов'язань.

Слід зазначити, що на практиці як занадто високі, так і надто низькі значення коефіцієнтів ліквідності розглядаються негативно. Надмірно високі показники можуть свідчити про неефективне використання фінансових ресурсів, а низькі — про високий рівень дебіторської заборгованості або дефіцит оборотних коштів, що в подальшому здатне погіршити фінансові результати підприємства.

Наступним важливим напрямом оцінки фінансового стану підприємства є показники фінансової стійкості, які відображають структуру капіталу, співвідношення власних та залучених коштів, а також рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Ці показники дозволяють оцінити спроможність ПП «***» виконувати свої зобов'язання та підтримувати стабільність фінансів.

До основних показників фінансової стійкості належать:

- Коефіцієнт автономності (оптимальне значення $> 0,5$) - визначає частку власних коштів у загальній вартості активів підприємства та демонструє перспективні фінансові можливості ПП «***».

- Коефіцієнт концентрації позикового капіталу (оптимальне значення $< 0,5$) - характеризує частку залучених коштів у загальному капіталі. Нижче значення свідчить про меншу заборгованість та стабільніший фінансовий стан підприємства, тоді як зростання цього показника відображає збільшення обсягів позикового фінансування.

- Коефіцієнт незалежності (оптимальне значення $\leq 1,0$) - показує співвідношення позикового і власного капіталу. Зростання коефіцієнта свідчить про підвищення фінансового ризику та зростання залежності від кредиторів і інвесторів.

- Коефіцієнт маневреності власних коштів (оптимальне значення $\geq 0,5$) - демонструє частку власного капіталу, спрямовану на поповнення оборотних коштів. Високий показник свідчить про фінансову стійкість підприємства та здатність забезпечувати безперебійне функціонування виробничих процесів.

Ці фінансові коефіцієнти дозволяють комплексно оцінити рівень стабільності ПП «***», виявити резерви для підвищення ефективності використання фінансових ресурсів і планувати подальший розвиток підприємства.

Важливим показником для оцінки фінансового стану підприємства є достатність робочого капіталу. Чистий робочий капітал визначається як різниця між оборотними активами та поточними зобов'язаннями. Позитивне значення цього показника свідчить про те, що ПП «***» здатне не лише виконувати свої поточні зобов'язання, а й має фінансові ресурси для розширення діяльності та здійснення інвестицій.

Зростання чистого робочого капіталу завжди розглядається як позитивний фактор, оскільки зменшує залежність підприємства від позикових коштів. Водночас зниження показника може бути обумовлене інвестуванням у необоротні активи, що є позитивним для довгострокового розвитку компанії. Якщо ж зменшення робочого капіталу пов'язане зі скороченням власного капіталу, необхідно детально проаналізувати його причини.

Розрахуємо основні показники фінансової стійкості ПП «***» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості ПП « * » у 2022–2024 рр.**

Показники	2022р.	2023р.	2024р.
Коефіцієнт маневреності власних коштів ((Власний капітал – Необоротні активи) / Власний капітал)	0,52	0,47	0,51
Коефіцієнт незалежності (фінансового ризику) (Залучені кошти / Власний капітал)	0,85	0,86	0,88
Коефіцієнт автономності (Власний капітал / Підсумок балансу)	0,44	0,53	0,48
Коефіцієнт фінансової залежності (Залучений капітал / Підсумок балансу)	0,3	0,46	0,51

Джерело: Розраховано автором за даними фінансової звітності ПП «...***...».

При плануванні фінансової стійкості підприємства також важливо враховувати обсяги, тривалість та причини виникнення дебіторської і кредиторської заборгованостей у попередніх періодах. Наявність необґрунтованої кредиторської заборгованості, яка не забезпечена дебіторською, є однією з головних причин ризику неплатоспроможності підприємства.

Основною проблемою ПП «***» є недостатнє фінансування оборотних коштів за рахунок власного капіталу. Аналіз динаміки показників фінансової стійкості (табл. 2.3) свідчить про значне залучення позикових ресурсів, проте це не впливає на загальну стабільність діяльності підприємства. Ключові показники структури капіталу відповідають нормативним вимогам, що підтверджує фінансову стійкість організації, її незалежність від кредиторів та привабливість для потенційних інвесторів і партнерів.

Показники ліквідності та фінансової стійкості, визначені на основі бухгалтерського балансу, відображають переважно статичний стан підприємства на конкретну дату. Для ефективного фінансового управління ПП «***» критично важливим є також прогнозування показників ділової активності та рентабельності, що дає змогу оцінити ефективність використання активів підприємства.

Серед ключових показників:

- *Коефіцієнт оборотності активів* – один із найважливіших індикаторів ефективності капіталу, що показує швидкість перетворення активів із стадії виробничих запасів у готову продукцію та подальшого перетворення продукції у грошові кошти.

- *Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів* – відображає відповідність обсягу товарних запасів потребам реалізації, демонструючи швидкість їх обороту для забезпечення планового обсягу продажу. Вищі значення цього коефіцієнта свідчать про більш швидкий обіг запасів, проте нормативні показники залежать від галузевої специфіки підприємства, характеру діяльності та тривалості виробничого циклу.

- *Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості* характеризує швидкість, з якою підприємство отримує грошові кошти від клієнтів та замовників. Підвищення цього показника свідчить про ефективніше управління наданими комерційними кредитами та скорочення періоду, протягом якого

дебіторська заборгованість залишається непогашеною, що позитивно відображається на платоспроможності підприємства. Зазвичай оптимальний середній строк погашення дебіторської заборгованості становить 30–60 днів.

- Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості демонструє швидкість розрахунків підприємства з постачальниками та підрядниками. Ріке зростання цього показника може свідчити про нестачу грошових коштів, тоді як його зниження часто вказує на дострокову оплату для отримання знижок. Для ефективного управління фінансами важливо планувати співвідношення між строками погашення дебіторської та кредиторської заборгованості, оптимально близько 30 днів.

Проаналізуємо показники ділової активності ПП «***» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники ділової активності ПП « *** » у 2022–2024рр.			
Показники	2022	2023	2024
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів (Чистий дохід від реалізації / Матеріальні запаси)	10,2	15,5	12,4
Коефіцієнт оборотності активів (Чистий дохід від реалізації / Активи)	1,13	1,2	1,35
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Чистий дохід від реалізації / Дебіторська заборгованість)	3,98	4,1	3,9
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (Чистий дохід від реалізації / Кредиторська заборгованість)	2,4	3,47	2,6

Джерело: Розраховано автором на основі фінансової звітності ПП ***

Аналіз динаміки показників ділової активності вказує на високу швидкість обертання матеріальних запасів, що зумовлено характером діяльності підприємства. Коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості показують, що період погашення зобов'язань перед постачальниками перевищує терміни отримання платежів від клієнтів. Випереджувальне зростання кредиторської заборгованості порівняно з

дебіторською може вказувати на певне посилення фінансового навантаження на підприємство. Водночас високі показники оборотності матеріальних запасів та активів свідчать про ефективність використання ресурсів та швидкість їх обертання на ПП «***».

На першому етапі планування слід враховувати фінансові результати діяльності ПП «***» та чинники, які їх сформували. Фіксація валових збитків може вказувати на низьку ефективність виробничих процесів і ставити під сумнів перспективи подальшого функціонування підприємства.

Показники рентабельності дозволяють глибоко оцінити якісні аспекти роботи підприємства. У процесі планування враховуються коефіцієнт рентабельності продажу, що демонструє ефективність господарської діяльності, та коефіцієнт рентабельності активів, який показує, скільки чистого прибутку підприємство отримує від використання 1 грн активів, тобто наскільки ефективно використовуються ресурси [60].

Коефіцієнт валового прибутку характеризує ефективність формування цін на продукцію. Його зниження може сигналізувати про зростання собівартості відносно продажної ціни, втрату конкурентних переваг або про реалізацію стратегії підвищення прибутковості через збільшення обсягів продажів.

Коефіцієнт адміністративних витрат характеризує частку витрат на управління підприємством у загальному обсязі доходів. При збільшенні обсягів реалізації його значення має знижуватися. Інакше це може свідчити про неефективне використання ресурсів або непродуктивні інвестиції у розвиток управлінського апарату.

Чим вищі значення показників рентабельності, тим ефективніше підприємство використовує свої фінансові ресурси.

Розглянемо показники рентабельності ПП «***» за 2022–2024 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники рентабельності ПП «***» у 2022–2024 рр.

Показники	2022	2023	2024
Коефіцієнт рентабельності продажу (Чистий прибуток / Чистий дохід від реалізації)	0,03	0,01	0,01
Коефіцієнт валового прибутку (Валовий прибуток / Чистий дохід від реалізації)	0,05	0,08	0,06
Коефіцієнт адміністративних витрат (Адміністративні витрати / Чистий дохід від реалізації)	0,01	0,02	0,02
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (Чистий прибуток / Власний капітал)	0,01	0,03	0,01
Коефіцієнт рентабельності активів (Чистий прибуток / Активи)	0,011	0,013	0,011

Джерело: Розраховано автором за даними фінансової звітності ПП «***».

Аналіз показників рентабельності демонструє недостатню прибутковість підприємства. Такі результати можуть бути пов'язані з нестабільністю економічної ситуації в державі, що впливає на умови діяльності вітчизняних підприємств, або зі свідомим зменшенням податкового навантаження шляхом заниження обсягів валового та чистого прибутку.

Слід підкреслити, що кожне підприємство формує власні планові та прогнозні фінансові показники, а також визначає методи їх оцінки та коригування. Фінансовий стан ПП «***» визначається результатами виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності, тому його аналіз не можна обмежувати одним показником. Необхідно застосовувати комплексну систему індикаторів, що всебічно відображає господарський стан підприємства та ефективність використання його фінансових ресурсів.

Об'єктивна оцінка фінансового стану необхідна як самому підприємству, так і його поточним та потенційним партнерам – акціонерам, банкам, податковим

органам та іншим зацікавленим сторонам, кожен з яких використовує власні критерії оцінки.

2.3. Проблематика фінансового прогнозування та планування розвитку підприємницьких структур

У централізованій економіці підприємствам у директивному порядку визначалися завдання щодо збільшення обсягів реалізації продукції, зниження її собівартості та зростання прибутку порівняно з показниками попереднього року. Планування будувалося на припущенні, що досягнуті темпи та пропорції розширеного відтворення збережуться і надалі. На підставі такого підходу здійснювалося визначення проміжних і кінцевих результатів діяльності.

Фінансові плани відображали прогнозоване зростання грошових надходжень, які одночасно враховувалися при формуванні фондів економічного стимулювання. Це спонукало підприємства свідомо занижувати планові показники для їх легшого виконання чи перевиконання, що дозволяло залишати у своєму розпорядженні більшу частину фінансових ресурсів.

Важливою рисою фінансового планування того часу був розділ «відносини з бюджетом», який виконував балансуєчу функцію: надлишок доходів вилучався на користь бюджету, а дефіцит компенсувався за рахунок державних дотацій. У результаті підприємства збиткових галузей, що функціонували виключно завдяки державному фінансуванню, не мали достатніх стимулів для підвищення ефективності діяльності й навіть для досягнення беззбитковості. Така система формувала залежність від централізованих рішень і стримувала ініціативність, а також вдосконалення методів фінансового планування.

В умовах ринкової економіки ідея «виконання та перевиконання плану» втратила своє значення. Критерієм успішності господарювання стає самоокупність, ефективне використання ресурсів і здатність підприємства

забезпечувати стабільне самофінансування. Планування не втрачає актуальності, проте воно повністю переходить у сферу відповідальності суб'єктів господарювання. Відтепер основним його завданням є забезпечення фінансової стійкості, формування ресурсів для розвитку та отримання прибутку від усіх видів діяльності.

Ринкові умови висувають підвищені вимоги до якості фінансового планування, адже саме підприємство несе повну відповідальність за прорахунки і недоліки у фінансових планах. Нездатність своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, помилки у прогнозах та управлінських рішеннях можуть призвести до банкрутства й ліквідації підприємства.

Разом з тим існує низка чинників, що ускладнюють ефективне використання фінансового планування на українських підприємствах [12]. До них належать:

- високий рівень невизначеності вітчизняного ринку, зумовлений глобальними трансформаціями у соціально-економічному житті;
- недосконалість нормативно-правового забезпечення у сфері внутрішньовиробничого фінансового планування;
- обмеженість фінансових ресурсів підприємств, яка стримує проведення ґрунтовних фінансових розробок у галузі планування.

Аналізуючи наявні проблеми у сфері фінансового планування, доцільно класифікувати їх у кілька груп з метою формування комплексного підходу до їх подолання. Перша група охоплює проблеми ринкового характеру, що зумовлені впливом макроекономічного середовища. Друга пов'язана з недоліками нормативно-методичного забезпечення. Третя включає організаційні аспекти, пов'язані з недосконалістю побудови системи фінансового менеджменту на підприємстві.

Сучасний ринок вирізняється високим ступенем невизначеності, що особливо відчутно в умовах трансформаційної економіки. Постійні зміни кон'юнктури ринків ресурсів та збуту, коливання валютних курсів, дії

конкурентів і контрагентів потребують системного моніторингу, аналітичного опрацювання та прогнозування. В іншому разі господарська діяльність підприємства нагадує рух у темряві по швидкісній трасі. У цьому контексті загострюються питання забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами, які здатні здійснювати професійний аналіз та прогнозування, доступу до актуальної інформації, а також економічної доцільності витрат на оплату послуг спеціалізованих консалтингових компаній [10].

Рівень ефективності фінансового планування промислових підприємств значною мірою залежить від наявності належного методичного забезпечення, яке визначається державними органами влади. Відновлення нормативної бази у сфері фінансового планування розпочалося з державних підприємств.

Для підприємств інших форм власності методика фінансового планування має рекомендаційний характер. Вони визначають порядок і строки складання фінансових планів самостійно — відповідно до рішень власників. У цьому контексті виникає проблема вибору ефективних методів та форм планування, оскільки у вітчизняній літературі переважно описуються підходи, притаманні адміністративно-командній системі господарювання. Натомість сучасні ринкові методи та інструменти, що дають змогу формувати більш гнучкі фінансові плани і оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, висвітлюються недостатньо. Застосування підходів, заснованих на операційному аналізі, лише починає освоюватися вітчизняними управлінськими кадрами [8].

Проблеми організаційного характеру у сфері фінансового планування є найбільш масштабними, оскільки вони безпосередньо залежать від рівня фінансового менеджменту та кадрового потенціалу підприємства. Насамперед йдеться про відсутність єдиної стратегії розвитку, якій підпорядковувалися б усі поточні плани та завдання. Наявні інструменти — бюджетування, бізнес-планування та інші форми внутрішньогосподарського планування — мають вузькофункціональний характер і не забезпечують належної основи для

стратегічного чи тактичного фінансового планування. У практиці фінансового управління спостерігається домінування короткострокових питань («від звітності до звітності») над довгостроковими цілями.

Нестабільність фінансових пріоритетів зумовлена насамперед орієнтацією на податковий облік і заниженням ролі управлінського обліку. Часто бухгалтерія та фінансовий відділ функціонують відокремлено й майже не координують свої дії. Це ускладнює процес планування, оскільки форми більшості звітних документів (податкових декларацій, фінансової звітності) не пристосовані для проведення глибокого фінансового аналізу, що призводить до браку якісної інформаційної бази.

Інформація є ключовим елементом управління, адже дозволяє зменшити рівень невизначеності та ризику, а також підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Саме тому актуальною є потреба у створенні сучасної моделі інформаційного забезпечення фінансового планування, яка дозволить оперативно формувати інформаційну базу, гнучко корегувати поточні плани та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Така модель може забезпечити реальну ефективність і гнучкість фінансового планування [17].

Ще однією поширеною проблемою є відсутність чіткої організаційної структури фінансової служби. Управлінський облік часто не налагоджений належним чином, а відповідальність виконавців за якість планування та результати його реалізації не визначена. Нерідко фінансові плани складаються із запізненням – уже після початку планового періоду – при мінімальній участі персоналу. Це призводить до того, що значна частина працівників не знайома з плановими показниками. Як наслідок, по завершенню планового періоду фактичні результати істотно відрізняються від запланованих, тоді як аналіз причин таких відхилень майже не проводиться. Це зумовлює накопичення системних помилок, які повторюються з року в рік.

Крім того, у фінансовому плануванні недостатньо використовуються ймовірнісні методи розрахунків та прогнозування. Через це управлінські рішення часто ухвалюються поспіхом, без урахування альтернативних сценаріїв і можливих варіантів розвитку подій.

У результаті цього виробничо-господарська діяльність підприємств втрачає стабільність і послідовність, виникає дефіцит обігових коштів і готівкових ресурсів, погіршується ліквідність та платоспроможність, відбувається «заморожування» фінансових активів, а мотивація до економії витрат значно знижується. Подібні процеси створюють ризик зриву виконання замовлень та втрати ділових партнерів.

Зазначене коло проблем суттєво уповільнює формування ефективної системи фінансового планування на українських підприємствах. Для їх подолання на організаційному рівні доцільно впровадити такі заходи [18]:

- проводити завчасне квартальне планування із щомісячним коригуванням оперативних показників;
- дотримуватися базових принципів: якісна підготовка планів, що спирається на реалістичне прогнозування; чітке виконання запланованих завдань; своєчасне та гнучке внесення змін у разі непередбачуваних ситуацій;
- після завершення планового періоду здійснювати аналіз результатів, виявляти причини відхилень і розробляти рекомендації щодо вдосконалення системи планування;
- закріпити персональну відповідальність виконавців на кожному етапі підготовки та реалізації фінансового плану;
- визначити правила, критерії, принципи та пріоритети фінансового планування, які повинні обговорюватися, затверджуватися та періодично коригуватися.

Крім виконання базових функцій, стратегія фінансового планування має забезпечувати інтеграцію різних каналів формування, акумуляції та

використання фінансових ресурсів, що дозволить об'єднувати доступні методи фінансування та досягати синергічного ефекту.

Водночас специфіка фінансового планування у сільськогосподарських підприємствах визначається як загальноекономічними чинниками, так і особливостями їх виробничої діяльності, тісно пов'язаної з фінансовими процесами. З переходом до ринкової економіки та розширенням самостійності підприємств відпала потреба у поданні планів вищестоящим органам, що зумовило зменшення уваги до їх розробки на багатьох підприємствах [12].

Вагомий вплив на побудову та реалізацію стратегії фінансового планування справляє фінансовий механізм підприємства. Його доцільно розглядати як впорядковану систему форм, методів та інструментів, що забезпечують процес формування, акумулювання, розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів між структурними підрозділами, програмами та проектами. Такий механізм сприяє досягненню стратегічних і тактичних фінансових цілей, стабільному функціонуванню підприємства та його економічному розвитку.

Описані умови об'єктивно зумовлюють необхідність переходу до нового типу виробничого та фінансового планування, де провідна роль відводиться саме останньому. Водночас результати узагальнення наукових досліджень і проведений аналіз управлінської та фінансової практики підприємств свідчать про наявність низки факторів, що стримують упровадження стратегічного фінансового планування. Умовно їх можна об'єднати у чотири групи: концептуальні, методологічні, управлінські та власне стратегічно-фінансові (рис. 2.1). Вони відіграють принципову роль у процесі організації планування [10].



Рис. 2.1. Основні чинники, що обмежують впровадження стратегію фінансового планування в практику управління підприємств [11].

Крім того, вагомими обмеженнями залишаються організаційні та технічні чинники, зокрема недостатність кадрового й технічного забезпечення аналітично-планової діяльності відповідно до нових умов. Ідентифікація таких бар'єрів дозволяє визначити ключові орієнтири для формування сучасної концептуальної моделі фінансового планування та її структурних елементів.

У сучасних умовах функціонування підприємств виникає низка труднощів, пов'язаних із організацією фінансового планування. Їх доцільно класифікувати за рівнем важливості [28], серед основних можна виокремити:

- недостатню реалістичність фінансових планів;
- тривалість процесу їх складання;
- відсутність прозорості планових показників для керівництва;
- розрив між довгостроковими та короткостроковими планами;
- проблеми із практичною реалізацією планів;
- брак комплексного підходу.

Більшість проблем виникає через розбіжність між фінансовими планами та реальною ситуацією, що зазвичай обумовлено необґрунтованими прогнозами продажів, значною часткою коштів у розрахунках, скороченими строками погашення дебіторської заборгованості або завищеними потребами у фінансуванні.

Не менш актуальною є проблема оперативності розробки планів. Економічні підрозділи підприємств і досі створюють велику кількість документів, малопридатних для фінансового аналізу. Відсутність налагодженої системи збору й передачі інформації між відділами, а також недостовірність даних призводять до того, що навіть якісно підготовлений план часто втрачає актуальність через несвоєчасність.

Ці обставини зумовлюють і третю проблему - непрозорість фінансових планів для управлінського персоналу. Її причиною є відсутність внутрішніх стандартів формування планової документації. Важливо, щоб розробники брали участь у формуванні остаточного варіанту бюджету, а керівництво, у свою чергу, ухвалювало рішення з урахуванням їхніх аргументів. Недотримання логіки планового процесу спричиняє відокремлення довгострокових фінансових планів від короткострокових, які складаються за власними принципами та потребують раціонального розподілу дефіцитних оборотних ресурсів [26].

Поряд із цим актуальними залишаються проблеми практичної реалізації планів та їх комплексності. Виконання планових завдань значною мірою залежить від забезпечення підприємства необхідними фінансовими й матеріальними ресурсами. Щодо комплексності - фінансові плани мають охоплювати не лише показники доходів і витрат, а й плани прибутків і збитків, руху заборгованості та баланс.

Слід зазначити, що фінансове планування й прогнозування є тісно взаємопов'язаними процесами. Прогнозування покликане передувати плануванню та забезпечувати оцінку можливих варіантів управління фінансовими ресурсами як на макро-, так і на мікрорівнях. Водночас планування дозволяє конкретизувати прогнози, визначати шляхи їх реалізації, очікувані результати, а також послідовність завдань та методи їх досягнення. Тому проблематика цих двох процесів є фактично спільною.

Найбільш складною для прогнозування є ситуація нестійкої стабільності та циклічних коливань, які не мають чітко виражених періодів підйому і спаду: підйоми зазвичай короткочасні, тоді як спади можуть бути затяжними.

Вирішення зазначених проблем фінансового планування та прогнозування підприємств можливе шляхом упровадження комплексу заходів, які докладніше розглядатимуться у третьому розділі нашого дослідження.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

3.1. Удосконалення системи фінансового планування на підприємстві

Сучасні підприємства функціонують у складному і непередбачуваному зовнішньому середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності та мінливістю ринкових умов. Це зумовлює необхідність активного розвитку системи фінансового планування та прогнозування, а також постійного вдосконалення методів і інструментів їх реалізації. Для державних підприємств фінансове планування стало обов'язковим, тоді як для приватних структур воно набуває стратегічного значення для забезпечення стабільності та ефективності господарської діяльності. Досвід ринкових економік підтверджує, що рівень розвитку фінансового планування прямо впливає на якість управління підприємством.

Фінансове планування виконує дві ключові функції: підтримку фінансової рівноваги та запобігання надмірному накопиченню ліквідних коштів. Воно є комплексним регулюючим механізмом, де навіть незначні зміни зовнішніх чи внутрішніх факторів можуть вимагати перегляду всієї структури плану. У сучасних умовах економічної нестабільності важливо забезпечити гнучкість планів, що передбачає регулярне коригування — щомісячне або щоквартальне — відповідно до змін ринкової кон'юнктури та законодавчого середовища.

Фінансове планування в підприємницьких структурах охоплює визначення джерел фінансових ресурсів і напрямків їх використання для забезпечення операційної та стратегічної діяльності. Для великих підприємств ця функція реалізується силами власних фінансових служб і за участі зовнішніх фахівців, які здійснюють планування, аналіз та моделювання фінансових результатів [42].

У малих та середніх підприємствах фінансове планування є значно складнішим завданням. Часто воно зосереджене на бухгалтерії або керівнику, чия компетенція не завжди дозволяє повноцінно виконати планування на високому рівні. Проте із зростанням підприємств і переходом їх у категорію середніх, потреба у фінансовому аналізі та прогнозуванні зростає. Для малих підприємств ключовим є планування грошових потоків та забезпечення стабільності надходження виручки, тоді як для середніх підприємств пріоритетним стає комплексний фінансовий аналіз.

Окрему увагу слід приділяти специфіці діяльності підприємств, оскільки виробничі, торговельні та інші види бізнесу мають різні фінансові потреби. Врахування цих особливостей дозволяє будувати ефективну систему фінансового планування та прогнозування, що забезпечує безперервність діяльності і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Одним із головних викликів у фінансовому плануванні є забезпечення реалістичності та обґрунтованості фінансового плану. На це впливає точність вихідних даних щодо обсягів продажів, дебіторської заборгованості та термінів її погашення, потреб у фінансуванні, рівень взаємодії між підрозділами, залученими до складання плану, а також швидкість його розробки.

Для створення обґрунтованого фінансового плану і забезпечення його виконання необхідно:

- підготувати чітко визначений регламент складання плану з урахуванням розміру підприємства (велике, середнє, мале), специфіки його діяльності та організаційно-правової форми;
- забезпечити належну опрацюваність і достовірність вихідної інформації;
- інтегрувати прогнозування як основу перспективного планування, оскільки саме воно відображає стратегічні наміри підприємства на ринку.

Фінансове прогнозування передбачає аналіз можливого стану фінансів підприємства на майбутній період і є базою для розробки стратегічних рішень.

Результатом такого перспективного планування є підготовка трьох основних документів [12]:

1. *Прогноз звіту про прибутки та збитки*, який демонструє очікуваний обсяг прибутку підприємства в плановому періоді;
2. *Прогноз руху грошових коштів*, що відображає надходження та витрачання коштів у межах операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, дозволяє оцінити потребу у фінансуванні, синхронність надходження і витрачання коштів, а також перевірити майбутню ліквідність;
3. *Прогноз балансу активів та пасивів підприємства*, що входить до системи директивного фінансового планування, базується на балансоутворюючих розрахунках і дозволяє оцінити майбутні потреби підприємства у фінансових ресурсах.

Прогноз руху грошових коштів є важливим інструментом для розробки стратегії фінансування підприємства, оскільки дозволяє визначити джерела капіталу, його ефективне використання та потребу у залученні додаткових ресурсів. Метод балансових розрахунків застосовується також при формуванні квартальних планів доходів і видатків, платіжних календарів і прогнозуванні руху грошових фондів, що забезпечує комплексний підхід до фінансового управління підприємством [15].

Метод грошових потоків є універсальним засобом фінансового планування, оскільки дозволяє прогнозувати конкретні строки та обсяги надходження коштів, необхідних для діяльності підприємства. Він ґрунтується на очікуваних грошових надходженнях на визначені дати та коригуванні всіх витрат відповідно до цього графіка. На відміну від балансового підходу, цей метод забезпечує більш деталізовану та практично застосовну інформацію для прийняття управлінських рішень.

Фінансове планування - це системний, науково обґрунтований процес визначення джерел формування та шляхів використання фінансових ресурсів,

спрямований на забезпечення стійкого розвитку підприємства та економіки загалом. Воно охоплює діяльність держави, бізнесу та громадян і забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, ефективне використання ресурсів та досягнення високих фінансових результатів.

Фінансове планування є насамперед людською діяльністю, а отже ефективним воно стає лише за умови опори на об'єктивні закони розвитку суспільства, аналіз руху фінансових ресурсів, оцінку поточного економічного стану, врахування результатів попередніх заходів та чітке визначення цілей. Особливо значущим фінансове планування є в умовах сучасних економічних криз, коли воно сприяє стабільності малих і середніх підприємств, одночасно виступаючи своєрідним «фільтром» для нерентабельних і неефективних компаній, залишаючи на ринку лише здатні адаптуватися та ефективно реалізувати свій бізнес-план [5].

Дослідження показують, що зі зростанням малих підприємств і їх переходом у категорію середніх зростає і потреба в обґрунтованому фінансовому плануванні та системному фінансовому аналізі.

Для досягнення стратегічних цілей підприємствам слід: [11]:

- визначати обсяг фінансових ресурсів, що реально доступні, та планувати їх використання за джерелами та напрямками для всіх видів діяльності;
- оптимізувати структуру капіталу, враховуючи джерела надходжень і ефективність розміщення коштів;
- оцінювати рентабельність капіталу, інвестованого у формування активів;
- створювати альтернативні сценарії та механізми реагування на відхилення від прогнозів;
- здійснювати безперервний контроль і своєчасно коригувати виконання фінансового плану.

Варто підкреслити, що для забезпечення фінансової стабільності підприємств особлива увага має приділятися фінансовому плануванню. Це

забезпечує ефективне ресурсне покриття запланованих обсягів операційної та інвестиційної діяльності, гарантує фінансову стійкість підприємства та створює умови для формування чистого прибутку, достатнього для самоокупності та самофінансування.

Згідно з вітчизняним та зарубіжним досвідом, підприємці активно використовують планування на етапі стабілізації своєї діяльності, коли після періоду стрімкого зростання виникає необхідність закріпити досягнуті результати та забезпечити стабільність функціонування.

Для українських підприємств фінансове планування особливо важливе у кількох напрямках [18]:

По-перше, це стосується новостворених організацій. Розвиток підприємництва супроводжується постійною появою нових підприємств, зростанням конкуренції, а також ризиком банкрутства та закриття частини з них. Функціонування новостворених підприємницьких структур неможливе без науково обґрунтованого бізнес-плану, що розробляється на етапі заснування. У бізнес-плануванні інтегруються виробничі, ринкові, фінансові та технічні аспекти, а також внутрішні й зовнішні фактори діяльності підприємства. Цей документ дозволяє передбачити потенційні ризики та уникнути помилок. Для новостворених підприємств розробляється маркетингова стратегія, проводиться аналіз конкурентного середовища, визначаються напрями розвитку, обґрунтовується оптимальний обсяг виробництва, формуються структура персоналу та необхідні матеріальні ресурси, а також прогнозуються очікувані фінансові результати.

По-друге, це діючі підприємства, що проводять реструктуризацію або диверсифікацію виробництва.

В умовах посиленої конкуренції підприємства змушені постійно оновлювати продукцію та впроваджувати нові конкурентоспроможні товари й послуги, що спричиняє істотні структурні зміни у виробничих процесах. Інновації в техніці,

технологіях, організації виробництва та системах збуту безпосередньо впливають на ключові показники діяльності. Саме тому планування стає необхідним інструментом для визначення стратегічних напрямів розвитку та своєчасної адаптації до поточних і майбутніх умов.

Особливе значення має стратегічна спрямованість планування. Стратегічні завдання підприємств мають бути орієнтовані не лише на швидку віддачу інвестицій, а насамперед на підвищення ринкової вартості, завоювання нових ринків, вихід із економічних криз, утримання існуючих позицій і конкурентних переваг, а також пошук резервів для підвищення ефективності господарської діяльності [19].

Отже, розробка та реалізація стратегії підприємства повинні спиратися на принципи антикризового управління в умовах економічної нестабільності. Ключові вимоги до формування такої стратегії представлені на рисунку. У сучасних умовах стратегічна поведінка вітчизняних підприємств повинна бути спрямована не стільки на максимізацію прибутку шляхом виходу на нові ринки, скільки на збереження існуючих позицій та реалізацію антикризової політики.

Водночас на практиці відсутність стратегічного мислення та нерозуміння необхідності системного підходу до управління бізнесом керівниками українських підприємств призводить до часткового або формального застосування методів стратегічного менеджменту. Процес розробки стратегії підприємства як сценарію його дій у зовнішньому ринковому середовищі передбачає створення обґрунтованої програми дій, розробку інвестиційних проєктів та бізнес-планів, оцінку можливостей випуску нових продуктів і виходу на нові ринки (таб.3.1.)

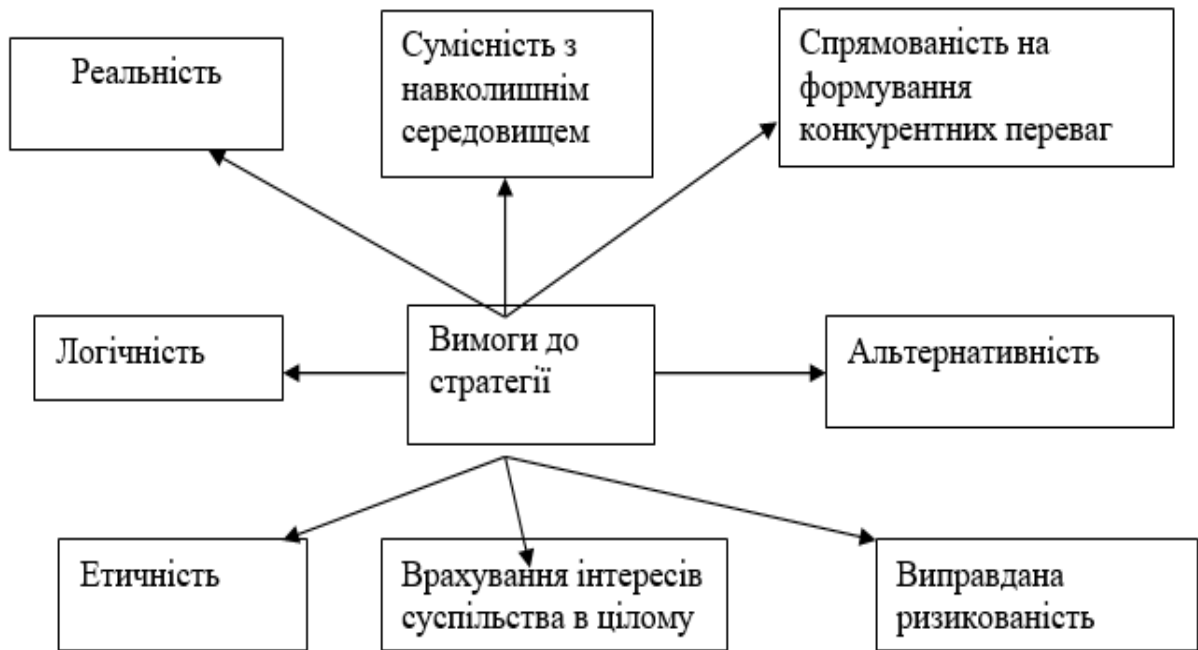


Рис. 3.1. Вимоги до стратегії підприємства [20].

Для цього необхідні:

- експертні знання у сфері стратегічного управління, фінансового та податкового менеджменту, маркетингу та логістики;
- належний облік господарської діяльності та його аналітична обробка;
- ефективне управління виробничими процесами.

Разом із тим фінансова спроможність підприємств оплатити роботу команди аналітиків-консультантів часто є недостатньою через складний фінансовий стан підприємств [16].

Економічна криза змусила багато українських підприємств переглянути свою поведінку, і її можна подолати завдяки адекватним діям, що враховують ринкову кон'юнктуру. Такі підходи дозволяють розробити реалістичні плани, виконання яких сприятиме:

- покращенню фінансових показників;

- скороченню часу виводу нових продуктів на ринок;
- підвищенню загальної ефективності стратегічного управління вітчизняними підприємствами.

Слід зазначити, що в умовах сучасного господарювання та переходу до ринкового регулювання підприємство самостійно виконує повний комплекс планової роботи. Надання автономії передбачає не лише скасування централізованого регулювання діяльності та розширення прав у визначенні виробничих програм, стратегій розвитку, систем мотивації та відповідальності за результати, але й усвідомлення необхідності постійного моніторингу ринку та здатності оперативно реагувати на його зміни.

Це має відображатися у планах діяльності підприємства. Відкрита структура підприємства в ринкових умовах та його безпосередня залежність від попиту й пропозиції визначають потребу створення ефективної системи планування та управління, здатної оперативно реагувати на ринкові потреби. Не менш важливим є належне нормативно-правове забезпечення фінансового управління підприємства.

Необхідність планування обумовлена кількома ключовими факторами [26]:

- координуюча роль плану;
- невизначеність майбутніх умов;
- оптимізація економічних процесів.

На практиці більшість українських підприємств стикаються з неефективністю фінансового планування, що зумовлено концептуальними помилками, невідповідністю стратегічним планам, технологічними обмеженнями обраних інструментів. Підвищена невизначеність інформації та нестабільність зовнішнього середовища призводять до того, що виконання фінансових планів відбувається в непередбачуваних умовах.

Ключовою передумовою ефективності планування є забезпечення його безперервності, що включає [31]:

- забезпечення постійної планової перспективи шляхом формування та періодичного оновлення горизонту планування з урахуванням соціально-політичних, економічних та науково-технічних факторів, тривалості впливу управлінських рішень та ступеня прогнозованості майбутніх подій;

- узгодження довгострокових, середньострокових та короткострокових планів для забезпечення їхньої взаємозв'язності;

- своєчасна корекція перспективних і поточних планів на основі сигналів про зміни у зовнішньому та внутрішньому господарському середовищі.

Однією з ключових якісних характеристик фінансового плану є його збалансованість, що передбачає необхідну та достатню відповідність між взаємопов'язаними розділами та показниками плану. Аналізуючи типові проблеми фінансового планування на підприємствах, можна виділити такі шляхи їх подолання [34]: максимально точне прогнозування майбутньої діяльності підприємства, зважаючи на невизначеність та можливість різних сценаріїв; впровадження системи фінансового планування на підприємстві та залучення кваліфікованих фахівців для зменшення ймовірності помилок; чітке визначення обсягів фінансових ресурсів, джерел їх формування та оптимальних напрямів використання у всіх видах діяльності — операційній, інвестиційній та інших; оптимізація структури капіталу з точки зору джерел надходження та ефективності розміщення коштів; створення та підтримка ефективної інформаційної бази підприємства; застосування сучасних комп'ютерних технологій для підвищення ефективності процесу фінансового планування тощо.

Під час складання фінансового плану доцільно проводити поетапне прогнозування [34]:

- доходів, витрат і прибутку за операційною, інвестиційною, фінансовою та іншими видами діяльності, а також чистого прибутку з визначенням напрямів його використання;

- джерел фінансування інвестиційних проектів і капітальних вкладень;

- обсягу та цільового призначення коштів соціального характеру;
- структури активів і пасивів на кінець планового періоду.

Варто підкреслити, що комплексне фінансове планування вимагає високого професіоналізму. При розробці плану та контролі його виконання фінансист повинен охоплювати всю фінансово-господарську діяльність підприємства. Основним завданням є забезпечення фінансової стабільності підприємства через максимально ефективне використання внутрішніх ресурсів, підвищення фондівіддачі та рентабельності активів, а також підтримку високої ліквідності зобов'язань.

Фінансовий менеджер відповідає за аналіз діяльності конкурентів, оцінку впливу зовнішніх чинників на фінансовий стан підприємства та розробку превентивних або альтернативних заходів, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості та зміцнення конкурентних позицій. Однак така посада відсутня на багатьох кооперативних підприємствах, особливо серед малих. Для малих підприємств фінансовий план доцільно складати у формі балансу доходів і витрат. У той же час, спілкам споживчих товариств слід розробити внутрішньосистемні нормативні та еталонні показники економічної ефективності, досягнення яких створювало б необхідні передумови для фінансової стабільності.

Ці індикатори мають стати базисом для фінансового планування та проведення порівняльного аналізу фінансового стану підприємства на основі даних звітності. До таких показників можуть належати: рентабельність обороту (продажів), рентабельність активів (зокрема основних фондів і оборотних коштів), рентабельність власного капіталу, фондівіддача активів (включно з основними фондами та оборотними засобами), коефіцієнти маневрування, поточної ліквідності та фінансової стійкості тощо.

3.2. Покращення методів оцінки та прогнозування фінансової стабільності підприємства в умовах конкурентного ринку

Для ефективного функціонування в ринковій економіці підприємствам необхідно системно підходити до взаємодії з іншими суб'єктами та прогнозування майбутніх подій. Одним із головних інструментів у цьому є фінансове прогнозування, яке дозволяє керівництву не лише оцінити поточний стан підприємства, а й передбачити його розвиток, що є ключем до обґрунтованих рішень і підвищення ефективності діяльності.

Прогноз – це науково обґрунтоване судження про можливі зміни об'єкта, альтернативні сценарії розвитку та терміни їх реалізації. Фінансове прогнозування визначає обсяги і розміщення ресурсів підприємства на певний період, базуючись на аналізі його динаміки.

Процес прогнозування має дві складові: опис можливих перспектив і ризиків та ухвалення рішень на основі отриманої інформації. Тобто передбачення поєднує пізнавальний аспект із практичним управлінським, забезпечуючи підґрунтя для стратегічних дій.

Фінансовий прогноз повинен враховувати ризики і можливості та передбачати конкретні кроки для їх реалізації чи мінімізації. Хоч точність прогнозів завжди обмежена через нестабільність факторів впливу, це не зменшує їхню цінність. Навпаки, вони допомагають оцінити потенціал підприємства, визначити ймовірність реалізації ризиків і окреслити напрямки розвитку [35].

Для забезпечення максимальної надійності прогнозування необхідно мати повну, структуровану та змістовну інформацію, достовірність якої підтверджується можливістю порівняння показників у часі за кількісними та якісними характеристиками. Прогнозування фінансового стану є критично важливим, оскільки без оцінки ключових показників підприємство не може

ефективно планувати розвиток своєї матеріально-технічної бази, організовувати взаємовідносини з постачальниками, покупцями, банками та іншими партнерами. Наприклад, комерційні банки відмовляють у кредитуванні підприємствам, які не здатні надати чіткий прогноз свого фінансового стану на період повернення позики.

Основою фінансового прогнозування виступає узагальнення наявних даних, їхній аналіз та моделювання з урахуванням можливих сценаріїв розвитку подій і зміни фінансових показників. Методи прогнозування повинні бути гнучкими та оперативно враховувати нові обставини.

Доцільним підходом є моделювання фінансового стану, оскільки воно дозволяє відобразити перспективний розвиток підприємства під впливом великої кількості факторів. Точність прогнозу залежить від правильної побудови моделі та дотримання логічної послідовності процедур прогнозування.

Найбільш поширений підхід до фінансового прогнозування передбачає три основні стадії: [22]:

- підготовча – збір та первинна обробка даних про фінансовий стан підприємства;
- аналітична – виявлення ключових факторів, які визначають зміни фінансових показників;
- прогнозно-моделювальна – розробка прогнозу фінансового стану відповідно до поставлених цілей.

Ключовим завданням антикризового фінансового управління є своєчасне та достовірне виявлення ознак фінансової кризи на підприємстві. Під терміном «діагностика» розуміють оцінку стану об'єкта управління на основі виконання комплексу аналітичних процедур, що дозволяє заздалегідь виявити слабкі місця та «вузькі ланки» у діяльності підприємства. Проблематиці діагностики банкрутства присвячено численні дослідження як зарубіжних, так і вітчизняних авторів, серед яких Е. Альтман, У. Бівер, Р. Ліс, Г. Спрінгейт, Тафлер, Дж. Агенті, І. Бланк, Лігоненко, В. Ковальов та інші.

Традиційні методики оцінювання фінансового стану та прогнозування банкрутства базуються на розрахунку ключових фінансових показників, що відображають ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість та загальну стабільність підприємства, і порівнянні їх із нормативними значеннями. Так, Л. О. Лігоненко виділяє чотири основні групи індикаторів кризового стану: ліквідність, структуру капіталу, оборотність та рентабельність. І. А. Бланк пропонує використовувати групи коефіцієнтів, що характеризують фінансову стійкість, платоспроможність, оборотність активів і капіталу, а також рентабельність [25].

Згідно з В. В. Ковальовим, система діагностики фінансового стану включає шість груп показників: майновий потенціал підприємства, ліквідність і платоспроможність, фінансову стійкість, ділову активність, прибутковість та рентабельність, а також становище на ринку цінних паперів. Саме за таким підходом сформовані більшість вітчизняних методик оцінки фінансового стану, кредитоспроможності та інвестиційної привабливості підприємств.

Одним із серйозних недоліків традиційних українських методик фінансового аналізу є ігнорування показників, що відображають реальну фінансову потужність підприємства. Особливе значення мають індикатори, розраховані на основі Звіту про рух грошових коштів, зокрема чистий грошовий потік (Cash-flow). У міжнародній практиці аналіз Cash-flow широко використовується як основа для обчислення ключових фінансових показників, включаючи рентабельність на основі грошових потоків.

Багатий досвід ефективної оцінки фінансового стану підприємств накопичено в економічно розвинених країнах, що демонструє високу практичну цінність таких методик. Наприклад, у Великобританії сформульовано нормативи, що включають перелік показників для оцінки ймовірності банкрутства підприємства. Перша група показників відображає критичні ознаки фінансової нестійкості, серед яких [40]: повторювані збитки в основній діяльності; перевищення критичного рівня простроченої кредиторської заборгованості; надмірне фінансування довгострокових вкладень за рахунок кредитів; □ низький рівень ліквідності

активів; нестача оборотних коштів; домінування позикового капіталу в структурі фінансування; порушення зобов'язань перед кредиторами та акціонерами; наявність простроченої дебіторської заборгованості; надмірні виробничі запаси та інші.

Друга група показників не свідчить про критичність фінансового стану, але вказує на існуючі недоліки в діяльності підприємства, такі як: втрата ключових співробітників, порушення ритмічності виробничого процесу, участь у судових справах із непередбачуваним результатом, втрата важливих партнерів, надмірна залежність від одного проекту або типу обладнання, недооцінка потреби в технічному та технологічному оновленні обладнання.

Не всі ці показники можна обчислити на основі фінансового обліку, але використання додаткових даних, зокрема з управлінського обліку, значно підвищує якість аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства. Аналітична цінність фінансових коефіцієнтів підтверджується, зокрема, існуванням у багатьох розвинених країнах спеціалізованих видань, які публікують фінансові коефіцієнти підприємств.

Незважаючи на значні розбіжності у системах показників, що публікуються в різних довідниках, підручниках та навчально-методичних посібниках, усі фінансові коефіцієнти можна умовно об'єднати у такі групи: оцінка рентабельності, оцінка ділової активності, оцінка ринкової стабільності, оцінка платоспроможності, оцінка ліквідності та оцінка ефективності управління.

Серед українських економістів не існує єдності щодо складу кожної з цих груп і методик розрахунку коефіцієнтів. До основних особливостей сучасної практики відносять [14]:

- кожна група включає від 5 до 20 різних показників;
- одні й ті самі показники можуть обчислюватися різними методами;
- для одного коефіцієнта можуть наводитися різні нормативні значення;
- відсутня диференціація коефіцієнтів за галузями.

Це ускладнює оцінку фінансового стану та знижує достовірність результатів. Тому фінансові коефіцієнти повинні відповідати наступним критеріям [12]:

- бути максимально інформативними та логічно узгодженими;
- мати визначені нормативи мінімально допустимого рівня або діапазони змін;
- розраховуватися виключно за даними відкритої бухгалтерської та статистичної звітності;
- мати уніфіковану спрямованість, де збільшення коефіцієнта означає покращення фінансового стану;
- відображати ключові аспекти діяльності підприємства;
- забезпечувати оцінку діяльності підприємства як у просторі (порівняно з іншими підприємствами), так і у часі (за низкою періодів).

Аналіз ймовірності банкрутства слід проводити не лише за кількісними показниками (фінансовими коефіцієнтами), але й із урахуванням якісних аспектів діяльності підприємства. Використання тільки кількісних методів не дозволяє повноцінно оцінити ситуацію та визначити можливі шляхи її стабілізації.

У світовій практиці, наприклад, нормативні значення коефіцієнта поточної ліквідності диференціюються за галузями. Запровадження подібної практики в Україні дозволить підвищити точність оцінки фінансового стану підприємств. Сучасна вітчизняна практика розрахунку фінансових показників і їх використання не завжди дає змогу виділити компанії, яким реально загрожує банкрутство. Також важливо уточнити порядок визначення фінансових джерел для погашення зобов'язань. Усунення цих недоліків дасть змогу не лише отримати об'єктивну оцінку фінансового стану підприємства, але й визначити фактори, впливаючи на які, можна покращити положення компанії та уникнути банкрутства.

Післякризовий період в Україні створює для підприємств нові, більш конкурентні умови ведення господарської діяльності. Це вимагає адаптації та модернізації всіх систем підприємства, щоб воно могло ефективно функціонувати та розвиватися. Одним із ключових завдань у сучасних умовах є відновлення та зміцнення фінансової стійкості, яка є основою виживання та стабільного функціонування підприємства.

Фінансова стійкість є комплексною багатофакторною категорією, що характеризує здатність підприємства відтворювати свої ресурси та забезпечує його розвиток під впливом різних фінансово-економічних процесів. Вона відображає економічні відносини, через які відбувається соціально-економічний розвиток підприємства [13].

Фінансова стійкість підприємства є комплексною категорією, яка відображає його здатність не лише виконувати фінансові зобов'язання, але й підтримувати розвиток за умов стабільності та незалежності від внутрішніх і зовнішніх змін. Вона є однією з ключових складових стратегічної стійкості і включає такі аспекти:

- забезпечення цілісності підприємства, досягнення стратегічних цілей та ефективне функціонування за різних умов;
- здатність фінансової системи зберігати стабільність навіть у разі дестабілізуючих впливів завдяки оптимальному використанню фінансових механізмів;
- формування та підтримка довготривалих конкурентних переваг на ринку в умовах швидкого технологічного прогресу;
- забезпечення рентабельності діяльності через ефективне використання фінансових ресурсів.

Сучасне середовище діяльності підприємств характеризується високою нестабільністю: коливання податкового законодавства, інфляція, обмежений доступ до кредитів, посилення конкуренції, низька капіталізація фондового

ринку та недостатня інноваційна активність. Відтак стратегія розвитку будь-якого підприємства має передбачати механізми мінімізації негативного впливу цих факторів.

Фінансова стійкість підприємства формується під дією різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають ефективність використання ресурсів та здатність підприємства протистояти кризам. Основне завдання управління фінансовою стійкістю полягає у забезпеченні балансу між ризиком і можливостями, створенні передумов для стабільного розвитку та максимальному використанні внутрішніх резервів підприємства.

Таким чином, фінансова стійкість є не лише показником поточного стану підприємства, але й інструментом його розвитку та адаптації до мінливих умов ринку. Зосередженість на стабільності фінансової бази дозволяє підвищити ефективність діяльності, захистити підприємство від негативних зовнішніх впливів та забезпечити довготривале конкурентне становище [31]:

Фінансова стійкість підприємства формується під впливом численних внутрішніх та зовнішніх чинників, які можна систематизувати за певними класифікаційними ознаками (див. таблицю 3.1).

Таким чином, підтримка фінансової стійкості передбачає, перш за все, зниження негативного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на діяльність підприємства та забезпечення сприятливих умов для ефективного втілення запланованих стратегічних і оперативних рішень.

Ключові принципи забезпечення фінансової стійкості підприємства передбачають [28]:

- швидке реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі та комплексний підхід до управління;
- врахування потенційних ризиків та ймовірних наслідків їх реалізації;
- застосування індикаторів, що забезпечують об'єктивну оцінку фінансової стійкості;

- інтеграцію фінансового управління у загальну систему управлінських процесів підприємства;
- орієнтацію на досягнення стратегічних цілей організації;
- використання ефективних інструментів для обґрунтування фінансових рішень в умовах невизначеності та ризику.

Фінансова стійкість підприємства є ключовим показником його здатності ефективно функціонувати та протистояти негативним впливам внутрішніх і зовнішніх факторів. Забезпечення стійкості потребує застосування системного підходу до фінансового управління, врахування ризиків, використання об'єктивних показників та інтеграції фінансових рішень у загальну стратегію розвитку підприємства. Алгоритм підтримки фінансової стійкості включає послідовну діагностику поточного стану, аналіз факторів впливу, визначення оптимальних критеріїв, оцінку фактичного стану, розробку альтернативних рішень, впровадження конкретних заходів та контроль їх виконання. Дотримання цих принципів та етапів дозволяє підприємству підвищити ефективність використання ресурсів, зміцнити фінансову позицію, забезпечити своєчасне виконання зобов'язань і сприяти досягненню стратегічних цілей організації.

3.3. Перспективні підходи до використання бюджетування у фінансовому менеджменті підприємств

Розвиток сучасних методів фінансового управління призвів до впровадження бюджетування як ключового інструменту контролю та планування ресурсів підприємства. На сьогодні воно є однією з найефективніших систем управління фінансами, оскільки дозволяє інтегрувати планування, облік і контроль у єдину, гнучку структуру.

Бюджетування виходить за межі традиційних фінансових планів, охоплюючи всі сфери діяльності підприємства та наближаючись до рівня

комплексного бізнес-планування. Це дає змогу оперативно реагувати на зміни ринкових умов, оптимізувати розподіл ресурсів і підвищувати ефективність управлінських рішень.

Система бюджетування передбачає планування та контроль діяльності підприємства за центрами відповідальності або окремими сегментами бізнесу. Вона дозволяє зіставляти прогнозні та фактичні показники, виявляти відхилення та приймати своєчасні управлінські рішення. Основна ідея полягає у формуванні конкретних бюджетних показників, що відображають стратегічні та поточні завдання підприємства. При цьому підприємство самостійно обирає форму бюджету, дотримуючись визначеного порядку його складання та реалізації.

Бюджетування як метод планування базується на таких ключових принципах [40]:

Принцип повноти – бюджет має охоплювати всі підрозділи та напрями діяльності підприємства, забезпечуючи цілісність планування.

Принцип обґрунтованості та реалістичності – передбачає пріоритет реалізації продукції над її виробництвом і врахування обмеженості ресурсів, доступних підприємству.

Принцип інтегрованості – передбачає взаємозв'язок між усіма видами і рівнями бюджетів, як горизонтальний (між підрозділами), так і вертикальний (від стратегічного до короткострокового). Це означає, що бюджети нижчого рівня формуються на основі завдань, закладених у бюджетах вищого рівня, а короткострокові бюджети – на базі довгострокових стратегічних планів.

Принцип гнучкості – допускає можливість коригування бюджету у разі зміни внутрішніх або зовнішніх умов діяльності підприємства.

Принцип економічності – витрати на розробку та впровадження бюджетів повинні бути співмірні з очікуваними результатами. Це забезпечується оптимізацією форм бюджетів, організацією інформаційного забезпечення та ефективною координацією процесу фінансового планування.

Оскільки головною метою бюджетування є координація всіх аспектів діяльності підприємства для виконання стратегічного плану, фактичні результати потрібно регулярно порівнювати із запланованими, складати звіти та визначати управлінські дії щодо відхилень.

Впровадження бюджетування дозволяє [33]:

- покращити фінансові результати за рахунок управління витратами та прибутком, раціонального використання ресурсів і оптимізації витрат, а також забезпечити оперативний контроль за постійними й змінними витратами;
- підвищити платоспроможність підприємства завдяки ефективному управлінню грошовими потоками;
- прискорити та підвищити якість управлінських рішень;
- координувати діяльність підрозділів і відділів, забезпечуючи узгодженість дій для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Фінансове управління підприємством має передбачати складання декількох сценаріїв бюджетів – як оптимістичного, так і песимістичного варіанту, поєднуючи операційні та фінансові бюджети. Це дозволяє у разі потреби використовувати альтернативні плани без порушення загального процесу бюджетування.

Бюджет – це кількісно виражений план діяльності підприємства або його підрозділу, зазвичай складений на термін до одного року, який відображає рух коштів і витрати в операційній, інвестиційній та фінансовій сферах. У практиці фінансового управління підприємств зазвичай застосовують два основні типи бюджетів: поточні (операційні) та капітальні. Впровадження бюджетної системи дозволяє обрати оптимальну фінансову стратегію підприємства, ефективно використовувати обмежені ресурси, зменшити ризики та покращити ключові показники фінансового стану [38].

У системі фінансового менеджменту бюджети виконують функцію орієнтира, що дозволяє керівництву оцінювати фінансові можливості та

приймати найбільш ефективні рішення. Прогнозна звітність у межах бюджетування, незалежно від горизонту планування, є обов'язковою складовою роботи фінансової служби та використовується для контролю поточної діяльності, аналізу структури балансу та інших управлінських завдань. Своєчасне та точне виконання бюджетів сприяє збереженню фінансової стабільності підприємства, що є запорукою його ефективного функціонування.

Важливо розуміти, що бюджетування не обмежується складанням формального плану. Його суть полягає у взаємопов'язаності та узгодженості цілей підприємства, доступних ресурсів і можливостей на ринку. Фінансовий план виконує інтегруючу роль, об'єднуючи всі складові управління [31].

Конкретна структура системи бюджетування на підприємстві визначається його особливостями управління та організацією фінансової діяльності (рисунок). Приймаються рішення щодо основних і допоміжних бюджетів, способів їх складання (дискретні або ковзні) та виду контролю (статичні або гнучкі бюджети).

Методика бюджетування включає оперативні (до кварталу), короткострокові (до 1 року), середньострокові (3–5 років) і довгострокові (понад 5 років) бюджети. При впровадженні системи бюджетування підприємство визначає пріоритет розробки того чи іншого бюджету. Найчастіше горизонти планування обмежують кварталом або роком, оскільки економічне середовище є нестабільним, і точний прогноз на довший термін неможливий [9].

Бюджети можна класифікувати за орієнтацією на стратегічні та тактичні. Стратегічний бюджет визначає довгострокові цілі підприємства і зазвичай оформлюється як інвестиційний, спрямований на зростання вартості компанії.

Залежно від функціонального призначення бюджети поділяються на операційні, інвестиційні та фінансові. Набір конкретних бюджетів визначається специфікою діяльності підприємства: наприклад, торговельна організація не потребує виробничого бюджету. Для складання бюджетів прямих матеріальних і

трудових витрат необхідно встановити нормативи витрат на одиницю продукції. Розробка таких нормативів є самостійним, трудомістким і ресурсозатратним завданням, що потребує обґрунтування економічної доцільності впровадження системи бюджетування (рис.3.2.)

За призначенням бюджети поділяються на операційні, інвестиційні та фінансові. Підприємство формує комплекс бюджетів відповідно до своєї специфіки діяльності. Наприклад, торговельна компанія не потребує виробничого бюджету, оскільки не має власного виробництва. Водночас для складання бюджетів прямих матеріальних і трудових витрат необхідно визначити нормативи витрат на одиницю продукції. Розробка таких нормативів є окремим і ресурсомістким завданням, що вимагає економічного обґрунтування доцільності впровадження системи бюджетування.

Функціональне призначення бюджетування на підприємстві визначається рівнем розробленості та зрілості процесу планування. Загалом його основні функції можна сформулювати так [10]:

- планування послідовності дій для досягнення визначених цілей з конкретними кількісними показниками, як у вартісному, так і в натуральному вираженні;
- координація роботи підрозділів та служб через узгодження їхніх бюджетів;
- управління вартістю підприємства шляхом розробки стратегічного бюджету;
- контроль і синхронізація руху грошових коштів для забезпечення стабільної платоспроможності;
- оцінка діяльності підрозділів та структурних одиниць для впровадження заходів підвищення ефективності управління.

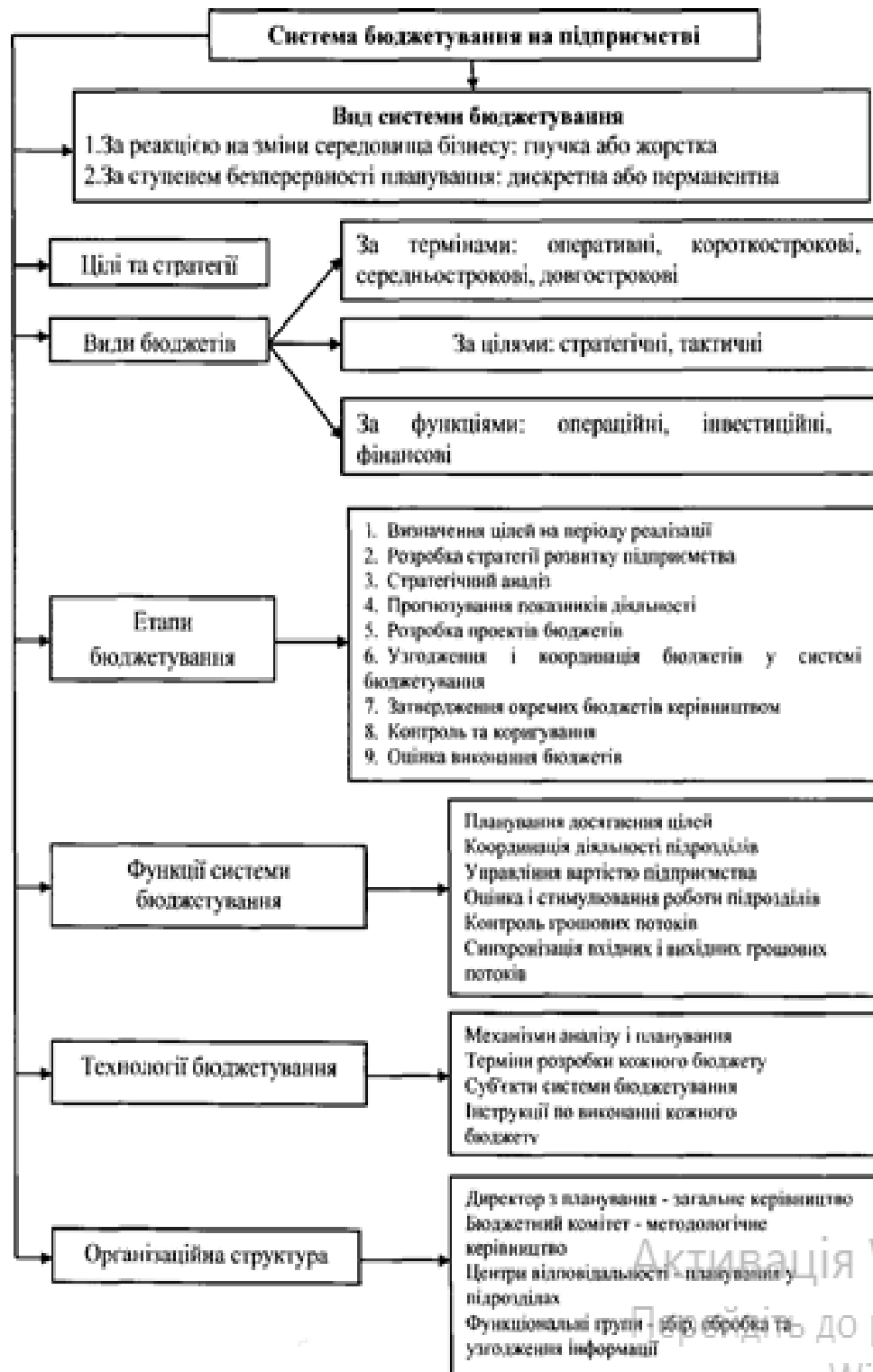


Рис. 3.2. Система бюджетування на підприємстві [21].

Джерело: [21]

Процес комплексного планування починається з виділення структурних підрозділів, кожен із яких має чітко визначені функції, потреби у фінансуванні та кількісні показники результативності. На підставі цих підрозділів формуються центри відповідальності та визначаються джерела витрат. Суть бюджетування полягає у плануванні діяльності за центрами відповідальності, кожному з яких визначають обсяги фінансування та конкретні цільові показники для подальшого контролю.

Центр відповідальності в управлінській системі підприємства — це конкретний підрозділ, який отримує завдання щодо збільшення доходів, оптимізації витрат і накопичення активів та несе відповідальність за досягнення визначених ключових показників, релевантних для його діяльності. На виділенні таких центрів базується також система контролінгу, тісно інтегрована з процесом бюджетування. У системі управління підприємством розрізняють різні категорії центрів відповідальності, зокрема ті, що відповідають за витрати, за генерацію доходів, за отримання прибутку, а також за ефективність інвестиційної діяльності.

Опис і паспортизація бізнес-процесів. Після структуризації бізнес-процесів і виділення центрів відповідальності проводиться їх паспортизація, тобто створюється детальний опис кожного процесу. Такий опис включає перелік операцій, види робіт, умови праці, тривалість операцій, перелік та характеристики обладнання та устаткування — усі дані, що визначають процес. Паспортизація обов'язкова для виробничих та збутових процесів і формалізується у вигляді стандартного паспорта бізнес-процесу. Вона слугує основою для планування ресурсних витрат і формування нормативної бази бюджетування.

Створення координаційного бюджетного органу. Це спеціальний робочий орган, який координує весь процес бюджетування, розробляє методичні

документи, готує проект бюджету разом із функціональними підрозділами та передає його на затвердження керівництву підприємства.

Впровадження бюджетного регламенту. Регламент визначає затверджену послідовність складання як часткових, так і зведених бюджетів, встановлює порядок обміну інформацією між підрозділами, механізми контролю та оцінки виконання, а також систему мотивації персоналу. Він забезпечує інтеграцію планів різних рівнів у єдину систему бюджетування.

Розробка індивідуальної організаційно-фінансової моделі. Методика бюджетування передбачає створення індивідуальної для підприємства моделі, яка визначає алгоритми складання часткових і зведеного бюджетів. Особливості організації виробництва та збуту визначають структуру організаційно-фінансової моделі, яка на верхньому рівні задає цільові показники розвитку підприємства, а на нижчих — алгоритми руху ресурсів і коштів по центрах відповідальності. Модель включає перелік показників, способи їх розрахунку, послідовність та взаємозв'язок між ними і може бути інтегрована у систему автоматизації планування діяльності.

Автоматизація контролю та аналізу виконання бюджету. Через чисельність і взаємозалежність показників автоматизовані розрахунки стають ключовим інструментом для оперативного коригування зведеного бюджету та моніторингу його виконання.

Мотиваційна система виконання бюджету. Мотивація персоналу всіх рівнів включає матеріальні та нематеріальні стимули й формується індивідуально для кожного підприємства. Особливу увагу приділяють створенню кадрового резерву, що стимулює найбільш активних і результативних співробітників.

Впровадження комплексного бюджетування на підприємстві відкриває можливості для всебічного контролю та управління фінансовими та операційними процесами. Система бюджетів дозволяє: інтегрувати фінансові, операційні та інвестиційні плани в єдину, узгоджену структуру, що забезпечує

цілісність управлінських рішень; формувати альтернативні сценарії розвитку підприємства та обирати оптимальні стратегії використання ресурсів; координувати роботу підрозділів та служб, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення ключових фінансових і стратегічних показників; контролювати витрати та ефективно розподіляти ресурси по центрах відповідальності, забезпечуючи фінансову дисципліну; визначати пріоритети підвищення прибутковості та рентабельності діяльності підприємства; підвищувати ефективність планування та прогнозування як на поточний, так і на стратегічний період.

У межах фінансового планування бюджетування забезпечує:

- оптимізацію використання фінансових ресурсів та управління прибутком і витратами;
- підвищення платоспроможності завдяки контролю та прогнозуванню грошових потоків;
- швидке прийняття управлінських рішень на основі достовірної фінансової інформації;
- координацію діяльності різних підрозділів та напрямів діяльності для досягнення комплексних корпоративних цілей.

Система бюджетування передбачає гнучкий підхід до фінансового планування. Необхідно розробляти як песимістичні, так і оптимістичні сценарії зведених бюджетів, що включають операційний та фінансовий бюджети. Це дозволяє своєчасно реагувати на непередбачувані зміни у бізнес-середовищі, зберігаючи ефективність бюджетного процесу.

У сучасних умовах динамічної економіки підприємства стикаються з постійними змінами зовнішнього середовища, що потребує регулярного перегляду тактичних та стратегічних цілей. Стратегічна гнучкість, тобто здатність адаптуватися до змін, розробляти превентивні заходи та швидко реагувати на ризики, стає ключовим фактором підтримки

конкурентоспроможності. Саме здатність підприємства до постійного аналізу фінансового стану, коригування бюджетів та оптимізації ресурсів забезпечує стійкий розвиток і зміцнення його позицій на ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження були визначені ключові висновки та рекомендації щодо фінансового планування, прогнозування та бюджетування на підприємствах:

1. Фінансове планування є комплексною діяльністю, спрямованою на забезпечення стабільного фінансового стану підприємства та підвищення його рентабельності. Воно охоплює управління фінансовими ресурсами, що формуються в процесі розподілу валового внутрішнього продукту, і включає: визначення обсягів та джерел фінансування для всіх фондів підприємства; спрямування ресурсів на ключові напрями економічного і соціального розвитку; стимулювання ефективного виробництва та підвищення продуктивності; забезпечення раціональної структури матеріального виробництва і збалансованих пропорцій у національній економіці; інтеграцію фінансових планів із загальними цілями економічного і соціального розвитку; здійснення попереднього, поточного та наступного контролю за використанням ресурсів на всіх рівнях.

2. Фінансове прогнозування є невід'ємною складовою планування і дозволяє оцінити можливі сценарії розвитку підприємства з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів. Основна мета прогнозування – своєчасне отримання даних для адаптації підприємства до майбутніх змін і прийняття обґрунтованих рішень.

3. Бюджетування забезпечує узгодження дій усіх підрозділів підприємства, спрямовуючи їх на досягнення загальної стратегічної мети. Воно дозволяє: обґрунтовувати річний план господарської діяльності; уникати непередбачуваних фінансових відхилень; координувати дії окремих підрозділів для виключення конфліктних рішень; підвищувати ефективність управлінського контролю; оцінювати внесок працівників та управлінські рішення керівництва.

4. Впровадження системи бюджетування дозволяє підприємству: оптимізувати розподіл і використання ресурсів; підвищити прибутковість і рентабельність діяльності; забезпечити контроль над постійними та змінними витратами; покращити платоспроможність через ефективне управління грошовими потоками; підвищити оперативність і якість управлінських рішень; координувати дії підрозділів та узгоджувати ресурси для досягнення стратегічних цілей.

5. Аналіз грошових потоків дозволяє оцінити платоспроможність підприємства та прогнозувати його фінансові можливості. Прогнозні плани грошових потоків мають бути: орієнтованими на рух грошових коштів та їх еквівалентів; складеними на тривалий період із використанням прямого методу для максимальної деталізації інформації; достатньо інформативними для аналізу фінансового стану та прогнозування.

6. Оцінка фінансового стану підприємства включає аналіз забезпеченості ресурсами для здійснення ефективної діяльності та своєчасного виконання зобов'язань. На прикладі ПП «***» за період 2022–2024 рр. встановлено, що підприємство має достатньо власних оборотних коштів і знаходиться у стабільному фінансовому стані.

7. Обмеження фінансового планування та прогнозування в Україні пов'язані з високою невизначеністю ринку, відсутністю ефективної нормативно-правової бази та обмеженими фінансовими можливостями підприємств.

8. Рекомендації щодо вдосконалення процесу фінансового планування включають: регулярне щоквартальне планування з оперативним щомісячним коригуванням; дотримання принципів якісного прогнозування та чіткого виконання плану; гнучке коригування плану в оперативному режимі; систематичний аналіз відхилень і підготовка рекомендацій щодо поліпшення планування; закріплення відповідальності за всі етапи планування та виконання

плану; розробку та постійне оновлення правил, критеріїв і пріоритетів фінансового планування.

Таким чином, впровадження сучасної системи фінансового планування, прогнозування та бюджетування дозволяє підвищити ефективність управління підприємством, забезпечити фінансову стабільність та адаптивність до динамічних умов ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрос С.В. Механізм забезпечення фінансової стійкості як активний елемент у системі стабілізації кредитування і нарощення економічного потенціалу підприємств агропромислового виробництва. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2025. № 1 (31). С. 5-16. DOI: 10.15276/EJ.01.2025.1. DOI: 10.5281/zenodo.15161231.

2. Абуселідзе, Г. Сучасні виклики стратегій монетарної політики: вплив інфляції та девальвації на економічний розвиток країни. Журнал Академії стратегічного управління, 2020 р.18(4).

3. Білоус С. П., Власенко А. Ю. Управління ризиками на підприємстві. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 8 (08). С. 17–21. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.8-4> (дата звернення: 30.10.2025).

4. Бавико О. Є., Бавико О. О., Козаков І. О. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії covid-19. Ефективна економіка. 2020. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8477> (дата звернення: 14.11.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.11

5. Біловодська О. А., Шебеда К. В. Формування та реалізація маркетингової стратегії медіакомпанії в цифровому середовищі: етапи та показники оцінювання. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм.* 2021. № 13. С. 50–59.

6. Вівчар О., Кос Т. Сучасні методи оцінювання фінансової стійкості підприємства. Молодий вчений. № 4 (116). 2023. С.115-119. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-23>

7. Виговська Н. Г. Фінансове планування діяльності підприємств сфери ІТ. Н. Г. Виговська, А. Ю. Полчанов, В. В. Довгальок, О. Ю. Полчанов. Ефективна економіка. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_9.

8. Гаврилюк О.В., Диджиталізація бізнесу: трансформація стратегій взаємодії з клієнтами. *Економічний форум*. 2020. Т. 1, № 2. С. 81–86. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-2-10>

9. Гладун П., Григорук П. Інноваційний потенціал та економічна безпека підприємства: ідентифікація взаємозв'язків. *modeling the development of the economic systems*. 2024. № 2. С. 319–325. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-44> (дата звернення: 31.08.2025).

10. Гудзь О.Є., Стецюк П. Концептуальні засади формування системи управління фінансовими ресурсами підприємств. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. № 1 (32) 2020 р. URL: <http://fkdl.ubs.edu.ua/article/view/200530>

11. Добровольська, О. В., Рондова, М. А. Прогнозування банкрутства як методу оцінки фінансового стану підприємства. *Агросвіт*, №20. 2021. С. 40- 45

12. Докієнко Л. М. Фінансове планування та аналіз на підприємстві: сучасні глобальні тренди та перспективи розвитку. Л. М. Докієнко. Підприємництво та інновації. 2021. Вип. 16. С. 51-58.

13. Дугієнко Н. О., Дугієнко О.Е. Бізнес-планування: фінансове забезпечення конкурентоспроможності готельно-ресторанних та туристичних підприємств. *Нотатки сучасної науки*. 2023. № 5. С. 7-8.

14. Єфанов В. Сучасні аспекти фінансової стійкості господарюючих суб'єктів в системі агробізнесу України. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 6. С. 20-24. <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-6-4>

15. Євтушевська О. О. Податкове планування у системі корпоративного податкового менеджменту. *Food Industry Economics*. 2021. Т. 13, № 2. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v13i2.2038> (дата звернення: 30.09.2025).

16. Каращенко В., Рибіцький О. Ефективне управління фінансовими ресурсами у сільськогосподарських підприємствах. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-139>
17. Кравченко, Л., Левків, Г., Козак, С., Зеркаль, А. і Приходько, І. (2024) «Вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на реінжиніринг бізнес-процесів у контексті діяльності транспортних підприємств», *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 3(56), с. 439–448. doi: 10.55643/fcaptr.3.56.2024.4408.
18. Кожухівська Р., Саковська О. Аналітичні інструменти та засоби ІТ-технологій у системі фінансового менеджменту агротуристичних підприємств. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 3(43). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-3\(43\)-335-349](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-3(43)-335-349)_(дата звернення: 30.09.2025).
19. Леськів Г.З., Левків Г.Я. Менеджмент в умовах інновацій внаслідок застосування технологій на базі штучного інтелекту: виклики при переході до індустрії 5.0. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 7(35). С. 278-286. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5\(33\)-356-364](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-356-364)
20. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
21. Левків , Г. Я., Смолінська , О. Є., & Лотоцький , О. Р. Методологія наукових досліджень у менеджменті: сучасні підходи, інструменти та перспективи викладання. Актуальні питання економічних наук, (9).<https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/321>
22. Левків Г., Франчук І., Делімарський Р., Богаєць Б. Стрес-менеджмент на підприємствах ІТ та його роль в інвестиційних процесах. «Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування»,

Серія «Соціальні та поведінкові науки»): журнал. 2025. № 6(16) 2025. С. 981 (476-486). DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-6\(16\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-6(16))

23. Левків Г. Я., Франчук І. Б., Ткачук Н. Я. Безпекові умови підвищення ефективності екологічного менеджменту в лісопромисловому секторі економіки. Інвестиції: практика та досвід, №13. С.79-84. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/issue/view/230/172> DOI: 10.32702/2306-6814.2025.13.79

24. Левків Г. Я., Франчук І. Б., Орехов Ю. В. Перешкоди та виклики в системі управління розвитком сільських територій в умовах воєнного стану. № 14 (2025): АГРОСВІТ С.48-53.

25. Левків, Г. Я., Франчук, І. Б., Леськів, Г. З., Грицак, О. С. Цифрові технології підвищення ефективності обліку на підприємстві в умовах формування дієвої системи аналітичного менеджменту. *Актуальні питання економічних наук*, №11 (2025). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15483568>

26. Ляхович О., Смикова Є. Особливості аналізу грошових потоків підприємства в системі фінансового менеджменту. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. 2023. Т. 4, № 104. С. 139–149. URL: <https://doi.org/10.31713/ve4202313> (дата звернення: 30.09.2025).

27. Минів Р.М., Батюк Б.Б, Методологічні аспекти фінансової підтримки інвестиційного та інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств, Науковий вісник ЛНУ ветеринарної медицини та біотехнологій. Серія Економічні науки: Том 25 № 102 (2023): Науковий вісник ЛНУ ветеринарної медицини та біотехнологій. Серія: Економічні науки.

28. Новітні парадигми менеджменту в умовах воєнного стану : монографія / Батюк Б.Б., Воскобійник С.Я., Вовк М.В. та ін. – Львів : СПОЛОМ, 2024. – 374 с.(109-135)

29. Нестеренко В. В. Удосконалення моніторингу фінансового стану промислового підприємства в системі антикризового фінансового менеджменту :

- магістерська робота. 2020.
 URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/2455> (дата звернення: 30.09.2025). Обґрунтування необхідності побудови стратегії забезпечення фінансової безпеки та її значення у системі фінансового менеджменту підприємства в умовах війни / Н. С. Педченко та ін. *Scientific Bulletin of PUET: Economic Sciences*. 2024. № 3(113). URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-3-8> (дата звернення: 30.09.2025).
30. Павленк, О. П., Кожушко Д. В. Теоретичні аспекти оцінки фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств. *Економічний простір*. №173. 2021. С.76-80. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/173-11>
31. Г.Погріщук, Н.Головай, С.Бей Податкове планування у системі фінансового менеджменту. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. Т. 326, № 1. С. 303–308. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-47> (дата звернення: 30.09.2025).
32. Погріщук Г., Головай Н., Бей С. Податкове планування у системі фінансового менеджменту. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. Т. 326, № 1. С. 303–308. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-47> (дата звернення: 30.09.2025).
33. Радик В. В. Роль інформації у системі фінансового моніторингу. *Сучасні наукові погляди на реформування економічної системи: теорії та пропозиції*. 2024. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-366-1-20> (дата звернення: 30.09.2025).
34. Радик В. В. Роль Інформації у системі фінансового моніторингу. *Сучасні наукові погляди на реформування економічної системи: теорії та пропозиції*. 2024. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-366-1-20> (дата звернення: 30.09.2025).

35. Рябчук О., Мосійчук, Є. Аудит фінансової стійкості підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. № 73. 2025. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-11>
36. Рибіцький О., Каращенко В. Комплексна оцінка ефективності стратегій фінансового менеджменту підприємств в аграрному секторі. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024 № 4(13). С. 80-90. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-12>
37. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внут рішніх справ, 2021. 280 с.
38. Степаненко О., Канельська А. Фінансова стійкість підприємств в період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання. Підприємництво та інновації. №33. 2024. С.123-130. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.21>
39. Станько В. Ю., Орлова О. М., Христенко О. А. Інтегроване імітаційне моделювання управління фінансовою стійкістю. Актуальні питання економічних наук, № 13. 2025 <https://doi.org/10.5281/zenodo.16687484>
40. Сидорчук І. Управління фінансовою стійкістю підприємства в сучасних умовах розвитку економіки MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS. №1.2025 С.72–77. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-10>
41. Чуй І.Р., Власюк Н. І., Мицак О. В. Галузеві аспекти оцінювання фінансової стійкості. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. № 81, 2025. С.71-79
42. Gudz O., Prokopenko N. , Korsakov D., Solovei N. Insurance And Innovative Technologies Of Risks Management Of Ukrainian Companies In The Digital Economy. (Інноваційні технології управління ризиками українських компаній в цифровій економіці). Estudios de Economia Aplicada 2020. Vol. 38, No 3 (1). URL: <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/3996>

