

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ .....	10
1.1 Основні поняття. загальна структура та принципи системи фінансового планування .....	10
1.2 Нормативне та методичне забезпечення процесу фінансового планування .....	16
1.3 Методика формування фінансового плану підприємства .....	23
Висновки до розділу 1 .....	29
РОЗДІЛ 2.АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУ ТОВ «КАХЕЛИНА» .....	30
2.1 Економічна характеристика діяльності ТОВ «Кахеліна» .....	30
2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ Кахелина» .....	31
2.3 Формування операційних бюджетів ТОВ Кахелина» .....	42
2.4 Формування фінансового плану ТОВ «Кахелина» .....	52
2.4.1 Формування плану прибутків і збитків .....	52
2.4.2 Розробка плану грошових надходжень і витрат .....	53
2.4.3 Розробка прогнозного балансу .....	54
2.4.4 Формування плану доходів і витрат - фінансового плану .....	56
Висновки до розділу 2 .....	56
РОЗДІЛ 3.ШЛЯХИ ВДОСКНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «КАХЕЛИНА» .....	58
3.1 Обґрунтування доцільності вдосконалення фінансового планування на підприємстві.....	58
3.2. Впровадження сучасних ІТ-технологій для вдосконалення фінансового планування на підприємстві .....	63

					МР.ФНмз-97.00.00.000ПЗ			
<i>Змн.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дата</i>	Фінансове планування як інструмент фінансового менеджменту на підприємстві	<i>Лім.</i>	<i>Арк.</i>	<i>Акрушіє</i>
<i>Розроб.</i>		Крук К.Д.						
<i>Перевір.</i>		Фадєєва І.					5	
<i>Реценз.</i>						ІФНТУНГ ФНмз-22-1		
<i>Н. Контр.</i>		Фадєєва						
<i>Затверд.</i>		Маринчак						

3.2 Розрахунок економічної ефективності заходів з покращення фінансового планування .....	67
Висновки до розділу 3 .....	69
ВИСНОВКИ.....	71
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	75
ДОДАТКИ .....	78
Бібліографічна довідка	

						MP.ФНмз-97.00.00.000ПЗ	А
3	А	№ докум	Підп	Д			6

## ВСТУП

За невизначених умов господарювання, особливо в умовах воєнного стану, коли турбулентність зовнішнього середовища набуває великих розмірів, ефективність роботи підприємства багато в чому залежить від стану внутрішньо-фірмового планування. Чим вищий рівень невизначеності, тим більшого значення набуває планування. У контексті фінансового менеджменту задля фінансової стабільності фінансовому плануванню має відводитись особлива роль, оскільки воно пов'язане з ресурсним чинником – формуванням, розміщенням і використанням грошових коштів та отриманням прибутку на вкладені ресурси. Лише у процесі фінансового планування економічно обґрунтовується потреба підприємства у капіталі для забезпечення виконання прогностичних обсягів господарської діяльності, яка пов'язана з наявними і необхідними фінансовими ресурсами [4].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досить вагомий внесок у вивчення теоретичних та прикладних аспектів фінансового планування та прогнозування на підприємстві зробили такі вчені як: О. І. Барановський, М. Д. Білик, І. О. Бланк, В. І. Гриньова, І. І. Коблянська, А. М. Поддєрьогін, М. С. Пушкар, Н. І. Строченко, О. О. Терещенко, Л. В. Тешева, Н. М. Ткаченко, М. П. Хохлов. Визначаючи важливість і практичне значення напрацювань у теоретико-методологічній базі стосовно питання реалізації фінансового планування на підприємстві, варто зазначити, що окремі теоретико-прикладні аспекти залишаються недостатньо розробленими. Зокрема, відсутній єдиний підхід до механізму та напрямів здійснення фінансового планування в умовах вітчизняних підприємств, особливо в умовах воєнного стану. Саме тому особливої актуальності набувають дослідження стосовно впровадження інструменту фінансового планування з метою зменшення фінансових ризиків на підприємстві, забезпечення належного рівня фінансово-економічної безпеки та, як наслідок, вдосконалення антикризового фінансового менеджменту, що

може реально застосовуватися при прийнятті управлінських рішень на вітчизняних підприємствах.

Воно має якісно більш суттєве значення для підприємств, тому що без фінансового планування не може бути досягнутий той рівень управління виробничо-господарською діяльністю підприємства, який забезпечує йому успіх на ринку, постійне вдосконалення матеріальної бази, соціальний розвиток колективу. Жоден з інших видів планування не може мати для підприємства такого узагальнюючого, глобального значення, бо саме фінанси охоплюють усі без винятку сторони й ділянки його функціонування.

За оцінками фахівців через те, що підприємства не формують річні бюджети, вони втрачають за рік до 20% своїх прибутків. Щоб уникнути цих втрат, необхідно постійно порівнювати фінансовий план із фактичними даними. Аналізувати відхилення, посилювати сприятливі і зменшувати несприятливі тенденції, удосконалювати методологію планування. Отже, тема магістерської роботи є актуальною.

Метою даної магістерської роботи є розробка фінансового плану ТОВ «Кахелина» на основі всебічного аналізу його фінансового стану та визначення шляхів вдосконалення фінансового планування, що спрямовані на поліпшення його фінансового стану та підвищення стабільності роботи.

Анонсована мета обумовлює постановку та вирішення наступних завдань:

- дослідження теоретико-методичної бази фінансового планування на підприємствах;
- надання характеристики об'єкту дослідження;
- обґрунтування методу аналізу фінансового стану;
- аналіз фінансового стану з метою забезпечення інформаційної бази фінансового планування;
- розробка фінансового плану підприємства;
- розробка шляхів покращення фінансового планування та фінансового менеджменту на підприємстві.

Об'єктом дослідження виступають процеси фінансового планування та фінансового менеджменту на підприємствах виробничої сфери.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади фінансового планування на підприємствах.

Наукова новизна дослідження полягає у вдосконаленні системи фінансового планування на підприємствах виробничої сфери шляхом застосування для цього математичних методів та програмних засобів, що значно підвищує оперативність та релевантність отриманих планових показників і сприяє поліпшенню фінансового стану та підвищенню стабільності роботи досліджуваного підприємства.

Методичною базою дослідження є загальнонаукові методи – аналіз, синтез, спостереження, а також спеціальні методи, такі як порівняльний економічний аналіз, методи статистичної обробки даних, вертикальний, горизонтальний аналіз, коефіцієнтний аналіз фінансового стану підприємства, метод бюджетування при складанні фінансового плану.

Інформаційною базою дослідження є вітчизняні та зарубіжні наукові публікації у галузі фінансового менеджменту та фінансового планування, фінансова звітність та інша фінансова документація ТОВ «Кахелина»

У результаті проведеного дослідження запропоновано методичний підхід до вдосконалення системи планування ТОВ «Кахелина» шляхом впровадження сучасних систем фінансового менеджменту, таких як фінансовий контролінг, і в рамках цього підходу застосування системи бюджетування і системи BSC.

Магістерська робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, додатків і переліку джерел посилань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

### 1.1 Основні поняття, загальна структура та принципи системи фінансового планування

Досвід економічно розвинених країн свідчить, що за сучасних ринкових умов та жорсткої конкуренції планування фінансово-господарської діяльності є найважливішою умовою виживання бізнесу, оскільки кожен його крок супроводжується ризиком (приносить доходи або збитки) і має бути спланованим та обґрунтованим перед прийняттям управлінського рішення.

В умовах нестабільної економічної ситуації, воєнних дій та необхідності фінансової стабілізації вітчизняної економіки важливими чинниками збереження та успішного розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання у довгостроковій перспективі є наявність стратегічної мети розвитку і побудова ефективної системи управління їхніми фінансами, орієнтованої на досягнення цієї мети. Управлінська діяльність із достатнім фінансовим підґрунтям створює можливості для прийняття керівниками таких фінансових рішень, що спрямовані на виконання завдань, визначених власниками [28, с. 169-170].

Під плануванням розуміють визначення цілей діяльності і шляхів їх досягнення. Планування діяльності підприємств бізнесу здійснюється за такими важливими напрямками як реалізація, фінанси, виробництво і закупівля, які досить тісно пов'язані один з одним [1].

Основними цілями системи планування також є: складання реалістичних прогнозів та ефективне планування діяльності підприємства; створення інструменту всебічного аналізу діяльності управління (щорічно, щоквартально, щомісячно, а при необхідності частіше); визначення пріоритетних

капіталовкладень; визначення потреби у зовнішньому фінансуванні та централізованому фінансуванні окремих витрат підприємства

Таким чином, суттєвою складовою загальної системи управління на підприємстві виступає фінансове управління, або фінансовий менеджмент, який тісно взаємодіє з операційним та інвестиційним менеджментом, менеджментом персоналу тощо [50, с. 16]. На думку О.В. Кнейслер, фінансовий менеджмент представляє собою систему принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства і оптимізації обороту його грошових коштів [29, с. 10].

Розглядаючи фінансовий менеджмент як систему, можна стверджувати що він являє собою взаємодію двох підсистем: керуючої та якою керують.

Підсистема фінансового менеджменту, якою керують – це об'єкти управління, тобто економічні відносини стосовно активів, капіталу та фінансових потоків, які пов'язані з формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів.

Керуюча підсистема фінансового менеджменту, тобто суб'єкт управління, – це топ-менеджмент, фінансовий директор, фінансові менеджери та інші працівники фінансових підрозділів підприємства.

Одним з найвагоміших аспектів загальної системи управління є планування, тобто орієнтований у майбутнє процес прийняття рішень, який регулярно повторюється, і в якому поєднуються різні види управлінської діяльності:

Планування, в широкому розумінні, являє собою систематичне формування майбутнього підприємства й охоплює процес складання й прийняття планів.

Фінансове планування є важливим елементом загального корпоративного планування, до головних завдань якого належать забезпечення оптимального внеску фінансових планів у досягнення корпоративних цілей, релевантне обґрунтування бази прогнозування; аналіз і уточнення фінансових наслідків прийняття рішень щодо прибутку, витрат, цін на продукцію тощо.

У теоретичному аспекті фінансове планування розглядають як невід'ємну частину загального планування діяльності підприємства. Очевидним є те, що без фінансового планування не може бути досягнутий такий рівень управління економікою підприємства, який забезпечує підвищення її ефективності, успіх на ринку, розширення та оновлення матеріальної бази, успішне розв'язання соціальних питань, здійснення матеріального стимулювання працівників. Саме таке розуміння фінансового планування обґрунтовує В.П.Савчук, який наголошує, що фінансове планування – «це управління процесом утворення, розподілу, перерозподілу і використання фінансових ресурсів на підприємстві, яке реалізується в деталізованих фінансових планах» [12].

У таблиці 1.1 нами було систематизовано наукові погляди щодо сутності фінансового планування.

Таблиця 1.1 - Наукові погляди щодо сутності фінансового планування

Автор	Сутність
Р. Брейлі Р., Майєрс С. [4, с. 771]	Процес, що складається з: 1) аналізу інвестиційних можливостей і можливостей фінансування, які є у розпорядженні компанії; 2) прогнозуванні наслідків поточних рішень, щоб запобігти неочікуваних втрат і зрозуміти зв'язок між поточними і майбутніми рішеннями; 3) обґрунтування обраного варіанту з ряду можливих рішень; 4) оцінка результатів, досягнутих компанією, порівняння їх з цілями, встановленими у фінансовому плані
Азаренкова Г. М., Михайленко Г. М., Журавель Т. М. [1]	Процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками підприємства у плановому періоді
Сіренко Н. М. [14, с. 214]	Діяльність, пов'язана з управлінням фінансами та спрямована на забезпечення стійкого фінансового стану і підвищення рентабельності підприємства
Шелудько В. М. [16]	Процес розробки системи фінансових планів, який полягає у визначенні фінансових цілей, встановленні ступеня відповідності цих цілей поточному фінансовому стану підприємства та формулюванні послідовності дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей
Партін Г. О., Завгородній А. Г. [9, с. 132]	Розроблення системи фінансових планів за окремими напрямками фінансової діяльності підприємства, які забезпечують реалізацію його фінансової стратегії у плановому періоді

*\*Джерело: сформовано автором на основі [1,4,9,14,16]*

Проаналізувавши підходи до трактування категорії «фінансове планування», варто відмітити, що в сучасних реаліях, роль фінансового планування істотно змінилася, порівнюючи з роками, коли функціонувала зосереджено-опосередкована керована економіка. Адже, у системі моніторингу діяльності підприємства ще з середини ХХ століття значну роль почали приділяти саме плануванню показників діяльності господарюючих суб'єктів. В цей час була розроблена модель Демінга (цикл PDCA – Plan-Do-Check-Act), що представляла собою циклічну послідовність етапів спостереження, планування та втілення в практичну діяльність поставлених задач на підприємстві (рис 1.1)

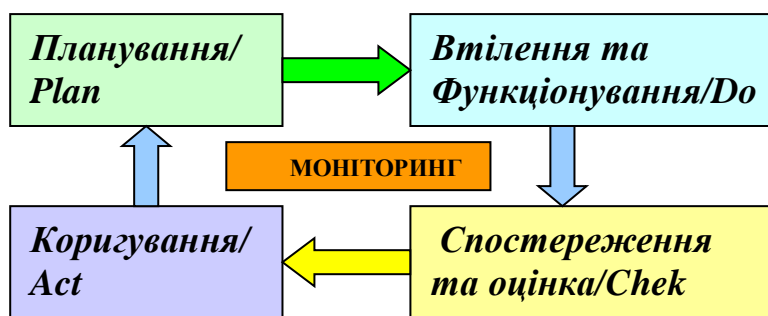


Рисунок 1.1- Модель Демінга (цикл PDCA)

\*Джерело: [2]

Предметом фінансового планування є джерела грошових надходжень і напрямки їх використання, а також пошук резервів збільшення прибутку й оптимізація його розподілу. З цією метою на підприємствах малого бізнесу виникає необхідність обґрунтування фінансових завдань та показників. Важлива роль в цьому процесі відводиться бізнес-плануванню [3].

Фінансові плани розробляються та використовуються підприємством, з метою передбачення майбутніх фінансових результатів. Як підсумок, можна стверджувати, що фінансове планування виступає, як процес формування розміру фінансових та матеріальних ресурсів за джерелами формування та напрямками їхнього використання за виробничими та маркетинговими показниками підприємства у плановому періоді [3].

Процес планування, як правило, включає чотири взаємопов'язані етапи [3]:

- визначення загальних цілей діяльності;
- визначення конкретних деталізованих цілей на порівняно короткий термін;
- визначення шляхів і засобів їх досягнення;
- контроль за досягненням поставлених цілей шляхом порівняння фактичних показників з плановими (рис. 1.2).

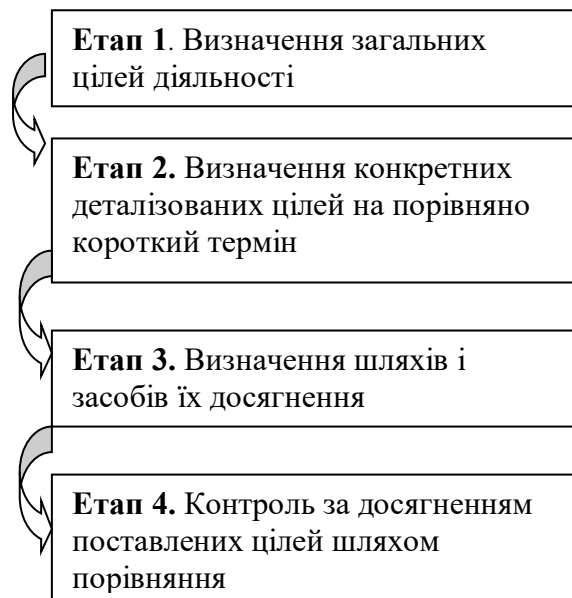


Рисунок 1.2- Етапи процесу планування [3]

Фінансове планування є внутрішнім механізмом регулювання діяльності підприємства, механізмом інформаційного забезпечення управління, системою методів контролю за реалізацією управлінських рішень. Як правило, фінансовий план складається на один календарний рік, і включає в себе розробку таких внутрішньо взаємопов'язаних документів: операційних бюджетів, бюджету грошових надходжень і витрат, прогнозного балансу, і, власне, фінансового плану - балансу доходів і витрат.

Фінансове планування ґрунтується на певних науково обґрунтованих принципах, які наведені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні принципи фінансового планування

Принцип	Короткий зміст
науковість	Науковість планування означає використання науково обґрунтованих методів розрахунку показників норм та нормативів
комплексність	Показники фінансового плану повинні бути пов'язані між собою. Фінансовий план - єдине ціле, тому зміна одного фінансового показника тягне за собою зміну інших показників і всієї системи загалом.
оптимальність	Фінансове планування потребує найбільш раціонального використання капіталу та всіх фінансових ресурсів. Цей принцип передбачає вибір одного найбільш оптимального планового рішення з можливих варіантів плану
єдність	Єдність планової системи забезпечується єдиною правовою базою, єдиною бюджетною класифікацією, єдністю форм бюджетної документації, погодженими принципами планового процесу, єдиною грошовою системою, єдиною соціально-економічною політикою
повнота	Суть полягає у відображенні у зведеному (загальному) бюджеті всіх доходів і видатків
достовірність	це формування бюджету на основі реальних показників. Розрахунок планових показників повинен базуватись на аналізі звітних даних, на визначенні перспектив розвитку фінансових показників
наочність	Це зображення показників плану у взаємозв'язку з загальноекономічними показниками в Україні та за її межами.
варіантність	Забезпечується розробкою не менш ніж трьох альтернативних варіантів досягнення однієї і тієї ж мети і вибір оптимального варіанту, що забезпечує виконання запланованого з найменшими витратами на розробку і реалізацію.
збалансованість	Забезпечується наступністю балансу показників за ієрархією

*\*Джерело: узагальнено автором на основі [1-4]*

Крім загальних принципів планування Хойер В. Запропонував дотримуватися специфічних для фінансового планування принципів, а саме [2]:

1. Фінансового співвідношення термінів («золоте банківське правило») – використання й отримання коштів повинне відбуватися в установлені терміни, тобто вкладення капіталу з тривалими термінами окупності повинні фінансуватися за рахунок довгострокових коштів, а з короткостроковими термінами – за рахунок короткострокових коштів.

2. Платоспроможності – фінансове планування повинне забезпечувати платоспроможність в будь-який час.

3. Рентабельності капіталовкладень – для вкладення капіталу необхідно обирати найдешевші способи фінансування. Позиковий капітал можна залучати лише в тому разі, якщо це підвищить рентабельність власних коштів.

4. Збалансованості ризиків – особливо ризиковані вкладення капіталу необхідно фінансувати за рахунок власних коштів.

5. Пристосування до потреб ринку – враховувати кон'юнктуру ринку й свою залежність від отриманих кредитів.

6. Граничної рентабельності – необхідно обирати ті капіталовкладення, що дають максимальну граничну рентабельність.

Доцільно розробляти декілька варіантів фінансового плану, які враховують можливі шляхи розвитку або розширення підприємства.

## **1.2 Нормативне та методичне забезпечення процесу фінансового планування**

Планування діяльності підприємства здійснюється на підставі науково обґрунтованої нормативної бази. Вона являє собою комплекс норм та нормативів використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, порядок і методи їхнього формування, оновлення та використання. Усі технічні, техніко-технологічні, економічні, фінансові та інші норми і нормативи встановлюються та впроваджуються відповідно до діючих стандартів загальнодержавного, галузевого та локального значення.

Норма - це максимально припустимий плановий розмір абсолютної витрати засобів виробництва та робочої сили на одиницю продукції або на виконання визначеного обсягу робіт. Норматив - це плановий показник, що характеризує поелементні складові норм витрат сировини, матеріалів, палива, енергії, витрат праці та ступінь їхнього ефективного використання.

Норми і нормативи є складовою частиною всієї економічної інформації, що характеризує основні елементи виробництва. Тому їх групують у такий спосіб: норми витрат праці, норми витрат матеріальних ресурсів, норми запасів, нормативи оборотних коштів, економічні, фінансові норми, норми і нормативи

організації виробництва. нормативні документи, що регламентують організаційну та трудову діяльність.(табл.1.3)

Таблиця 1.3 – Характеристика норм та нормативів, які використовуються у фінансовому плануванні

Норма/норматив	Коротка характеристика
1.Норми витрат матеріальних ресурсів	Розробляються на базі таких даних: обсягів виробництва продукції або робіт на плановий період; конструкторської та технологічної документації, рецептур і регламентів на виготовлення продукції, нормативів технологічних витрат і відходів; чинних норм витрат матеріальних ресурсів у виробництві відповідної продукції або робіт; економії ресурсів від впровадження заходів плану технічного й організаційного розвитку виробництва; економії ресурсів, передбачених стратегічним планом підприємства
2.Нормативи чисельності	Являють собою кількість робітників, необхідну для виконання одиниця об'єму роботи або окремої функції виробничо-господарської діяльності. Норми керованості регламентують кількість робітників, що повинно бути в підпорядкуванні в керівника
3. Нормування використання засобів праці	Передбачає розробку норм і нормативів з використання машин, механізмів, будинків і споруджень, режиму їхньої роботи; обслуговуванню і ремонту; освоєнню виробничих потужностей; потреби в устаткуванні і його продуктивності
4. Норми і нормативи організації виробничого процесу	Припускають встановлення тривалості виробничого циклу; розміру оптимальних партій і серій виробів; незавершеного виробництва, запасів сировини, основних і допоміжних матеріалів, палива, готової продукції й ін.
5. Норми запасів та нормативи оборотних коштів	Норми розробляються підприємством за кожним елементом оборотних коштів на кілька років. У випадку істотних змін технології й організації виробництва, номенклатури виробів, планів матеріально-технічного забезпечення і збуту продукції, цін на матеріали, тарифів та інших планових показників, норми оборотних коштів уточнюються в тактичному плані. На підставі розроблених норм оборотних коштів щорічно визначається при упорядкуванні фінансового плану розмір нормативів власних оборотних коштів у гривнях

\*Джерело: сформовано автором на основі [1-7]

Методологія та методика фінансового планування базується на концепції цілісності та комплексності поточного планування, фінансової дисципліни та відповідальності за кінцеві результати діяльності підприємства на всіх рівнях.

При розробці фінансових планів підприємств розмежовують два види фінансового планування: довгострокове й короткострокове. Зміст

довгострокового фінансового планування охоплює питання, що стосуються визначення потреби в капіталі, інвестиційного плану, довгострокового планування ліквідності балансу. Визначення потреби в капіталі дозволяє здійснити вибір кредитів, встановити терміни їх отримання й оптимізувати структуру капіталу. При проведенні цієї роботи розрахунки потреби здійснюються окремо по оборотному й основному капіталу. Обсяги потреби в оборотному капіталі залежать від повсякденних витрат, що виникають при повному завантаженні виробництва, умов товаропостачання й організації операційної діяльності, а також обсягів виробництва й реалізації продукції. При визначенні потреби в основному капіталі враховують кошти, що необхідні для налагодження, розширення, ремонту, реконструкції, модернізації й раціоналізації виробництва.

До довгострокових фінансових планів належать стратегічні фінансові плани.

Мета поточного планування полягає у визначенні, погодженні та затвердженні планових фінансових показників підприємства на черговий період (місяць, квартал, рік), зокрема: доходи та витрати, обсяги надходжень грошових коштів та платежів, значення статей балансу на кінець періоду. Фінансовий план розробляється в рамках певного періоду і спрямований на вирішення двох основних завдань: визначення обсягів та складу витрат; забезпечення покриття цих витрат фінансовими ресурсами з різних джерел. В основі складання фінансового плану лежить аналіз минулої фінансової та не фінансової інформації, прогнозні дані про кон'юнктуру ринку, науково-технічні розробки тощо.

Характерними ознаками оперативного фінансового планування є: короткостроковість, високий рівень конкретизації, щільна інтеграція з контролем та аналізом відхилень. Фінансовий план також є заключним розділом бізнес-плану підприємства. У теорії та практиці планування накопичений значний обсяг різних методів розробки прогнозів і планів. За оцінками вчених, нараховується більше 150 різних методів, при цьому в якості

основних на практиці використовуються лише 15–20. Розвиток інформатики і засобів техніки надає можливість розширення кола цих методів прогнозування і планування в напрямку їх удосконалення [8].

Методи фінансового планування повинні відповідати зовнішнім умовам господарювання, враховувати специфіку діяльності об'єктів планування та різноманітність засобів і шляхів досягнення основної підприємницької мети – збільшення прибутку (рис. 1.2).

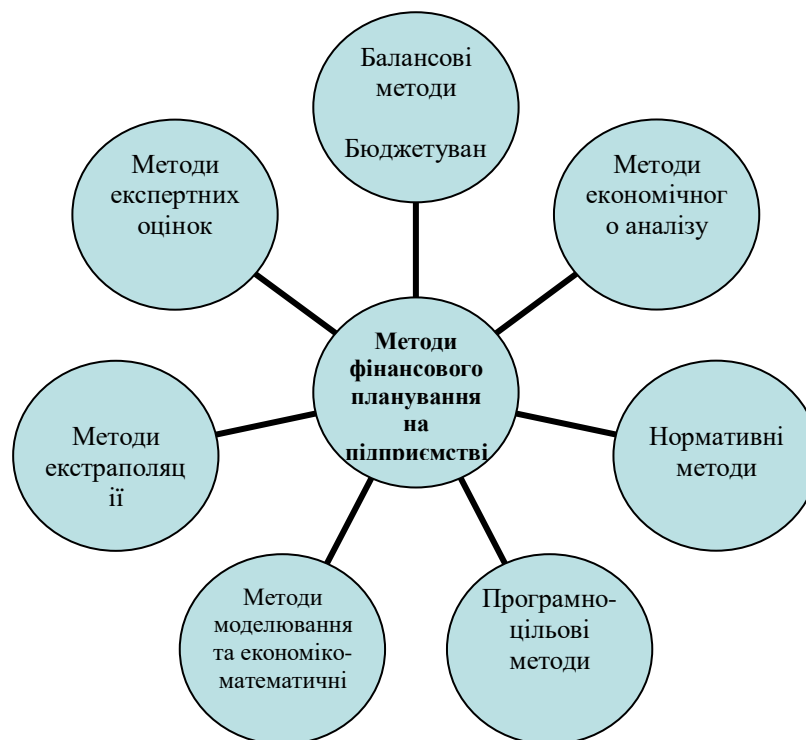


Рисунок 1.2 - Методи фінансового планування на підприємстві

\*Джерело: сформовано автором на основі [8]

Сутність нормативного методу планування фінансових показників полягає в тому, що на основі заздалегідь установлених норм і техніко-економічних нормативів розраховується потреба суб'єкта господарювання у фінансових ресурсах та їхніх джерелах. У фінансовому плануванні застосовується ціла система норм і нормативів, яка включає державні нормативи, місцеві нормативи, галузеві нормативи, нормативи суб'єкта господарювання (табл.1.3). Нормативний метод планування є найпростішим. Знаючи норматив і об'ємний показник, можна легко розрахувати плановий показник.

Сутність економіко-аналітичного методу планування фінансових показників полягає в тому, що на основі аналізу досягнутого розміру фінансового показника, прийнятого за основу, і індексів його зміни в плановому періоді розраховується плановий розмір цього показника. Цей метод планування широко застосовують у тих випадках, коли відсутні техніко-економічні нормативи, а взаємозв'язок між показниками може бути встановлений явно, на основі аналізу їх динаміки і зв'язків. У основі цього методу лежить експертна оцінка. Розрахунково-аналітичний метод широко застосовують при плануванні суми прибутку і доходів, визначенні розміру відрахувань від прибутку у фонди нагромадження, споживання, резервний, за окремими видами використання фінансових ресурсів.

Сутність балансового методу планування фінансових показників полягає у тому, що шляхом планування балансів досягається ув'язування наявних фінансових ресурсів і фактичної потреби в них. Балансовий метод застосовують насамперед при плануванні розподілу прибутку та інших фінансових ресурсів, плануванні потреби надходжень коштів до фінансових фондів — фонду нагромадження, фонду споживання та ін.

Сутність методу оптимізації планових рішень полягає в розробці декількох варіантів планових розрахунків, з тим щоб обрати з них найбільш оптимальний. При цьому можуть застосовуватися різні критерії оптимального вибору, зокрема:

- мінімум приведених витрат;
- максимум приведенного прибутку;
- мінімум вкладення капіталу за найбільшої ефективності результату;
- мінімум поточних витрат;
- мінімум часу на оборот капіталу, тобто прискорення оборотності коштів;
- максимум прибутку на гривню вкладеного капіталу;
- максимум збереження фінансових ресурсів, тобто мінімум фінансових втрат (фінансового або валютного ризику).

Сутність методу економіко-математичного моделювання у плануванні

фінансових показників полягає в тому, що воно дає змогу знайти кількісне вираження взаємозв'язків між фінансовими показниками і визначеними чинниками. Цей зв'язок виражається через економіко-математичну модель. Економіко-математична модель є точним математичним описом економічного процесу, тобто описом чинників, які характеризують структуру і закономірності зміни певного економічного явища за допомогою математичних символів і прийомів (рівнянь, нерівностей, таблиць, графіків і т. д.). До моделі включають тільки основні (визначальні) чинники. Модель може будуватися за функціональним або кореляційним зв'язком. Перевірка якості моделей показує, що складні моделі з великою кількістю параметрів найчастіше виявляються непридатними для практичного використання. Планування основних фінансових показників на основі економіко-математичного моделювання є основою для функціонування автоматизованої системи управління фінансами (АСУФ).

Оскільки фінансове планування на підприємстві становить собою сукупність взаємопов'язаних процесів, то одним із головних є визначення майбутньої потреби у фінансових ресурсах, необхідних для реалізації обраної ринкової стратегії, а також обґрунтування оптимальних напрямків їх залучення. Ефективна реалізація таких процесів базується на показниках виробничо-комерційної діяльності підприємства (обсяг виробництва, прибуток, асортимент товару і послуг, собівартість продукції).

Існує декілька методів оцінки фінансових потреб підприємств. Кожен з цих методів не може точно визначити майбутні потреби. Розглянемо основні методи, які найчастіше застосовуються на практиці:

- метод відсотків товарообігу;
- метод балансу грошових надходжень;
- метод обліку та урахування оборотності коштів.

За допомогою методу відсотків товарообігу можна розраховувати фінансові потреби у робочому капіталі. Цей метод передбачає, що зміна обсягу продажу продукції впливає на розмір активів, потрібних підприємству. Активи, що змінюються внаслідок збільшення або зменшення товарообігу, називаються

спонтанними активами. Іншими словами, товарообіг більшою мірою, ніж інші показники, визначає, скільки потрібно коштів, щоб здійснити заплановане. Обсяг запланованого товарообігу і розмір різних активів логічно взаємозалежні між собою. У випадку, якщо планують збільшення продажу товарів, то фірмі необхідно мати більше коштів в обігу і, відповідно, запасів сировини, матеріалів та готової продукції. Фірмі необхідно передбачити і приріст кількості неоплачених рахунків дебіторів. Обсяг товарообігу також визначає розмір боргів фірми. Якщо збільшується товарообіг, то фірма починає брати в борг більше коштів, щоб закупити матеріали і сировину, отже, мати ці запаси на визначеному рівні. Кредиторська заборгованість фірми буде зростати, що дасть можливість нарощувати активи і розширювати проведення операцій.

За допомогою методу балансу грошових надходжень щомісяця порівнюється майбутні кошти, які будуть надходити, із сумами до виплати і визначається надлишок надходжень або їх дефіцит. Як наслідок, складається прогнозний баланс грошових надходжень, за яким можна передбачати майбутні фінансові потреби фірми. Цей метод планування грошових потоків дуже поширений у практиці. Проте запланований грошовий потік надійний тільки тоді, коли правильно визначено надходження і суми до виплат.

За методом обліку та оборотності коштів мінімальна сума грошей, необхідна фірмі для проведення своїх операцій, визначається за допомогою такого рівняння:

$$ГК_{\min} = \frac{\sum OB_p}{OK} \quad (1.1)$$

де  $ГК_{\min}$  - мінімально необхідна сума грошових коштів;

$\sum OB_p$  - річні операційні витрати;

$OK$  - оборотність коштів.

Це рівняння застосовується коли операційні витрати рівномірні за кожний період. Річні операційні витрати визначаються як сума витрат грошових коштів, або витрати на закупівлю товарів і сировини, заробітну плату, відсотки і дивіденди. Оборотність коштів (грошей) — це кількість оборотів грошей фірми за рік.

### 1.3 Методика формування фінансового плану підприємства

Процес формування фінансового плану включає в себе розробку двох основних планів: операційного плану та фінансового плану. Операційний план складається з розроблення виробничої програми, плану реалізації, плану витрат: планування фонду оплати праці, планування матеріальних витрат, загально виробничих витрат, адміністративно-управлінських витрат, витрат на збут. Також формуються так звані «допоміжні плани»: план доходів та витрат об'єктів соціальної сфери, доходів та витрат інших видів господарської діяльності, інших операційних доходів та витрат, інших доходів та витрат, соціальних виплат якщо ці сфери діяльності присутні на підприємстві.

Результатом складання плану є один документ, що складається за принципом декомпозиції - кожний план більш низького рівня є деталізацією плану більш високого рівня. Даний документ об'єднує показники плану прибутків та збитків, плану грошових надходжень і витрат та прогнозного балансу - плановий баланс доходів та витрат. Схема формування фінансового плану наведена у додатку А.

Зведений план підприємства складається з двох основних частин: доходної та витратної. Оптимальним планом є такий план, в якому доходна частина дорівнює видатковій частині.

Розглянемо порядок формування фінансових планів, а саме: плану прибутків і збитків, плану грошових надходжень та витрат, прогнозного балансу, планового балансу доходів та витрат - фінансового плану.

План прибутків і збитків – складається з метою визначення прибутків (збитків) підприємства. Окремо відображаються суми доходів і витрат з метою визначення фінансового результату від основної діяльності, від іншої діяльності, в тому числі утримання соціальної сфери.

Доходна частина включає показники діяльності від всіх видів діяльності. У доході від реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) відображається загальна сума доходу від реалізації продукції - як сума всіх доходів

(кореспонденція із планом продаж, планом інших видів господарської діяльності). Вирахувавши з доходу від реалізації продукції відповідні податки та збори (акциз, рентна плата, інші вирахування з доходу), одержуємо чистий дохід від реалізації продукції.

Інші операційні доходи включають суму доходу із плану утримання об'єктів соціальної інфраструктури, а також доходи від операційної оренди активів і доходи від реалізації виробничих запасів. Фінансові доходи включають відсотки та інші доходи, отримані від фінансових інвестицій. Інші доходи включають доходи від реалізації необоротних активів і майнових комплексів, фінансових інвестицій та інші доходи, які виникатимуть у процесі звичайної діяльності, і не будуть трактуватись як операційна діяльність підприємства.

Отже, дохідна частина становитиме суму усіх вищевказаних доходів підприємства.

Витратна частина включає також показники діяльності підприємства від усіх видів діяльності. Операційні витрати містять: собівартість реалізованої продукції, витрати інших видів господарської діяльності, загальнокорпоративні та адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати, фінансові витрати, інші витрати .

Фінансові результати формуються, враховуючи показники діяльності підприємства, від всіх видів діяльності. Валовий прибуток розраховується як різниця між чистим доходом від реалізації продукції і собівартістю реалізованої продукції.

Прибуток визначається як різниця між сумою чистого прибутку, сумою дивідендів та централізованого розподілу коштів - корпоративні відрахування. План прибутків і збитків є аналогом форми №2 згідно П(С)БО.

Планування грошових надходжень та витрат (план руху грошових коштів). Оперативне фінансове планування необхідне підприємству з метою контролю за фактичним надходженням виручки на поточний рахунок. Якщо на рахунку в банку накопичилося багато грошей, то це не завжди означає, що

можна витратити їх на цілі, які прямо не стосуються основної діяльності. Інакше може статися, що розширення виробництва відбудеться за рахунок обігових коштів, вилучення яких з обігу може призупинити діяльність. Хоча, як відомо, навіть тимчасове її припинення призводить до недоотримання прибутку, з якого, знову ж таки, мають поповнитися власні кошти підприємства (резерви).

В основі планування грошового потоку лежить так званий касовий метод визначення результатів діяльності - це метод визначення результатів діяльності, за яким доходи і витрати визнаються виключно за оплатою, незалежно від часу фактичного здійснення відповідних операцій.

План грошових надходжень та видатків – це фінансовий документ, який представляє у систематизованій формі на заданому інтервалі часу очікувані та фактичні величини надходження і вибуття грошових коштів, в тому числі на розрахункових рахунках, касах підприємства загалом.

План руху грошових коштів є частиною загального плану підприємства, в якому відображаються всі надходження коштів (виручка від реалізації продукції, послуг, робіт, майна та активів, кошти від нової емісії акцій та інших цінних паперів, отриманих кредитів, централізованого фінансування та ін.) та всі видатки коштів (виплату заробітної плати, погашення заборгованості перед бюджетом, закупівлі сировини, матеріалів та інших матеріально-технічних ресурсів, розрахунки за надані послуги та виконані роботи, погашення кредиторської заборгованості, повернення кредитів тощо).

Формування плану здійснюється за прямим методом. Фактори, які враховуються при складанні плану грошових надходжень та видатків: аналіз руху грошових коштів; аналіз інкасації дебіторської заборгованості (інкасування готівки - це процес отримання грошових коштів за реалізовану продукцію); аналіз кредиторської заборгованості; податки, закони; інфляція; кредитна ставка; дивідендна політика.

Планування руху грошових коштів дає змогу керівництву: отримати цілісну уяву про загальну потребу в коштах; приймати управлінські рішення

про більш раціональне використання ресурсів; аналізувати значні відхилення за статтями бюджету та оцінити їх вплив на фінансові показники діяльності підприємства; своєчасно визначати потребу в обсягах та строках залучення коштів.

Прогнозний баланс активів та пасивів (балансовий план) відображає прогноз складу активів та структури фінансових засобів а, що використовуються підприємством. Метою розробки балансового плану є визначення можливості приросту окремих активів з забезпеченням їх внутрішньої збалансованості, а також формування оптимальної структури капіталу, що забезпечує високу фінансову стійкість підприємства в наступному періоді. У процесі планування структури активів оптимізується співвідношення оборотних та необоротних активів, а у складі оборотних активів - окремих їх груп за рівнем ліквідності. При плануванні структури капіталу оптимізується співвідношення власних та залучених фінансових засобів, а у складі залученого капіталу - коштів, що залучаються на коротко- та довгостроковій основі. Ця оптимізація здійснюється з урахуванням обраної підприємством політики фінансування його активів. При розробці прогнозного балансу активів та пасивів може використовуватись агрегована система статей балансу підприємства.

Прогнозний баланс активів і пасивів підприємства на кінець запланованого періоду будується на підставі очікуваних даних статей балансу на початок періоду з урахуванням запланованих змін кожної статті балансу. Для визначення змін в статтях балансу використовується інформація, яка міститься у прогнозі прибутків і збитків та функціональних бюджетах. Прогнозні залишки за статтями грошових коштів визначаються відповідно до бюджету грошових надходжень та витрат.

Дебіторська заборгованість на кінець періоду визначається з бюджету продажу та грошових надходжень та витрат за формулою:

$$ДЗк.п. = ДЗп.п. + Впрод — Нгк \quad (1.2)$$

де *ДЗк.п.* - дебіторська заборгованість на кінець періоду, грн.;

*ДЗп.п.* - дебіторська заборгованість на початок періоду, грн.;

*Впрод* - вартість продукції, що планується відвантажити грн.;

*Нгк* - надходження грошових коштів за відвантажену продукцію грн.;

Кредиторська заборгованість складається з зобов'язань оплати придбаних матеріалів та виконаних робіт, заборгованості по заробітній платі та розрахунках з бюджетом за даними відповідних бюджетів: грошових надходжень та витрат, бюджету оплати робіт та послуг, бюджету оплати праці.

Згідно відповідних планів та прогнозів формуються інші статті прогнозного балансу активів та пасивів підприємства. Статті прогнозного балансу, які не планується змінювати в процесі господарської діяльності протягом планового періоду, враховуються незмінними. Після складання прогнозного балансу здійснюється його аналіз на платоспроможність, ліквідність та інша оцінка планових показників, які передбачені стратегічними цілями та програмами розвитку підприємства.

Фінансовий план доходів та витрат є основною формою поточного фінансового плану, що відображає результати прогнозування діяльності підприємства. Метою розробки фінансового плану доходів та витрат є акумуляція та цілеспрямоване витрачання фінансових ресурсів, що забезпечують економічний розвиток підприємства у наступному періоді, а саме визначення припливів і відтоків ліквідних ресурсів підприємства. Він розробляється на підставі раніше сформованих операційних планів, допоміжних планів, плану прибутків і збитків, плану грошових надходжень та витрат та прогнозного балансу активів та пасивів (балансового плану).

Розробляється фінансовий план доходів і витрат з використанням непрямого методу, за видами діяльності: операційна, інвестиційна, фінансова.

За допомогою цього планового документу аналізуються виробничий результат, джерела фінансування, встановлюється необхідний і достатній

розмір коштів, які повинні забезпечити нормальний рівень виробничої діяльності підприємства.

На цьому етапі планування:

- формується розмір централізованого фінансування пріоритетних загально корпоративних програм підприємства;

- визначається можливість здійснити фінансування капітальних витрат та розширення масштабів виробництва і можливі джерела такого фінансування:

- аналізується залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, спроможність задовольнити майбутні потреби з обслуговування боргу;

- визначається дивідендна політика;

- вивчаються підсумкові показники майбутньої політики і суть фінансових заходів керівництва;

- вимірюються показники, які відносяться до якості прибутку.

План інвестицій (капітальних вкладень) - це форма представлення результатів поточного фінансового плану інвестицій, який розробляється на етапі здійснення нового будівництва, реконструкції і модернізації основних засобів виробничого та невиробничого призначення, придбання нових видів обладнання та нематеріальних активів і т.п. План складається з двох розділів: капітальні витрати (витрати на придбання необоротних активів) і джерела надходження коштів.

План інвестицій розробляється на підставі плану розвитку підприємства.

Залучати кошти підприємство може у формі довгострокових та короткострокових кредитів; шляхом емісії цінних паперів (акцій, облігацій); створення спільних підприємств та спільної діяльності з дольовою участю підприємства тощо. При плануванні складу і структури джерел фінансових ресурсів черговість пріоритетності джерел визначається, як правило, наступним чином: в першу чергу на фінансування капіталовкладень спрямовуються власні кошти (прибуток, амортизація); по-друге - кредити та інші залучені кошти.

План інвестицій формується за напрямками інвестицій з врахуванням

наступних джерел фінансування: фінансування з державного бюджету; за рахунок власних коштів; кредитів, позик та інших залучених коштів. У плані інвестицій відображаються також планові витрати на ремонти основних засобів (капітальні ремонти), що призведуть до отримання економічних вигод у майбутньому.

До інших виробничих капітальних інвестицій належать: будівництво та придбання об'єктів промислового призначення, придбання обладнання та устаткування, що не входить до кошторису будівельно-монтажних робіт, капітальні ремонти, що призводять до економічних вигод. До інших невиробничих інвестицій відносять інвестиції у невиробничу сферу, в тому числі соціальна інфраструктура.

Фінансові інвестиції складаються з: дольової участі в капіталі (у тому числі вклади у спільну діяльність), портфельних інвестиційних (у тому числі придбання акцій, облігацій та ін).

Усі вищенаведені документи формують фінансовий план підприємства.

## **Висновки до розділу 1**

У розділі 1 розглянуто суть, загальна структура та принципи фінансового планування, серед яких основними є науковість, комплексність, оптимальність, єдність, повнота, достовірність, наочність і варіантність, систематизовано їх характеристики. Розглянуто нормативне та інформаційне забезпечення процесу, методи визначення потреб у фінансових ресурсах підприємства, а також методи фінансового планування, які є основою формування фінансового плану підприємства.

Детально описана методика формування фінансового плану підприємства, зокрема: плану прибутків і збитків, плану грошових надходжень та витрат, прогностного балансу, планового балансу доходів та витрат - фінансового плану та інвестиційного плану підприємства.

Ця теоретико-методична база є основою подальшого аналізу та формування фінансового плану досліджуваного підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУ ТОВ «КАХЕЛИНА»

#### 2.1 Економічна характеристика діяльності ТОВ «Кахелина»

ТОВ "Кахелина" зареєстрована 14.06.2001 за юридичною адресою Україна, Івано-Франківська обл., Калуський р-н, місто Калущ, вул. Бандери Степана, будинок \*\*. Керівником організації є Чернюк Василь Ярославович.

Основні види діяльності згідно з реєстраційними документами представлені на рис.2.1.

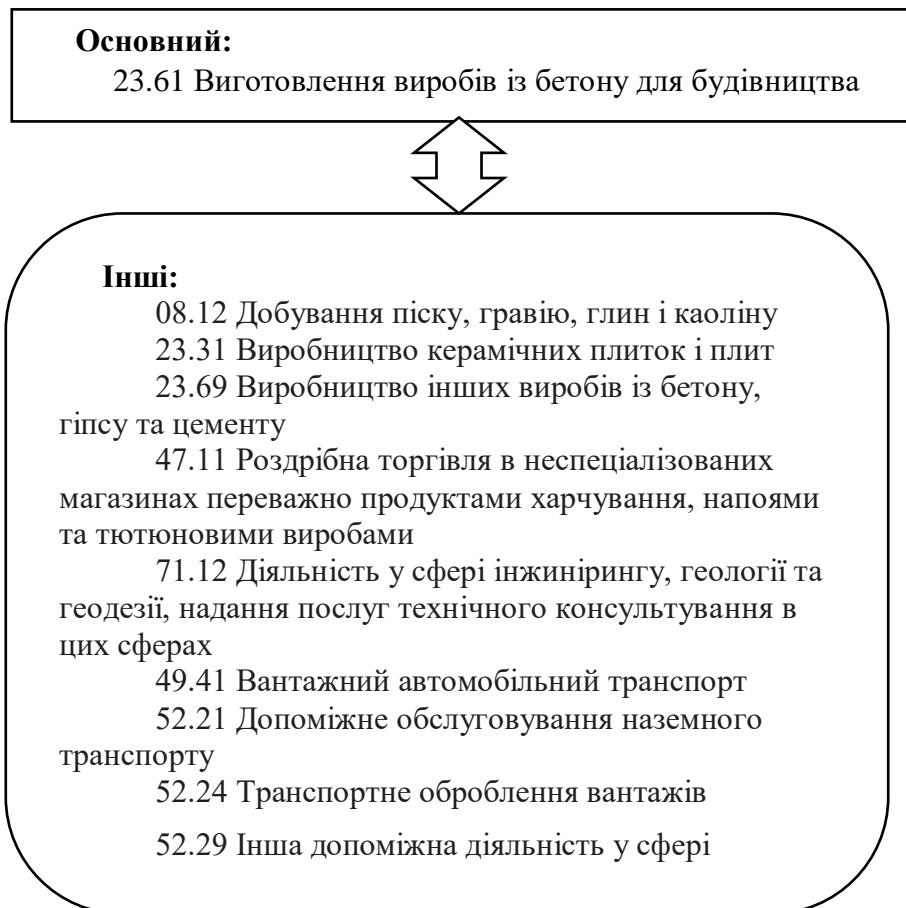


Рисунок 2.1 - Види діяльності ТОВ «Кахелина» [10]

Основні напрямки діяльності компанії ТОВ «Кахелина» включають

виробництво шамотних та керамічних кахлів, виготовлення комплектів кахлів та монтаж печей та камінів «під ключ». Усі ці роботи виконуються на найновішому європейському обладнанні, а деякі ексклюзивні роботи виконуються спеціалістами вручну. Розроблена технологія дозволяє виробляти кахлі різноманітної кольорової гами та текстури, як за стандартними наборами, так і під замовлення

Однією з відмінних особливостей ТОВ «Кახелина» є наявність великого асортименту кахлів на складах. Кредо підприємства ТОВ "Кახелина" полягає в створенні стильних виробів, що є результатом цікавої мистецької роботи, високого рівня світосприйняття, ретельного дослідження технологій, форм, колористики, а також пошуку та використання матеріалів для втілення цих ідей у продукції.

Підприємство пропонує цікаві вироби, які відрізняються різноманітністю стилів, серед яких можна виділити культурні (класицизм, барокко, модерн, хайтек тощо) та географічні (Україна, Іспанія, Голландія, Португалія, Англія, Німеччина, Франція, Марокко, Туніс, Туреччина, Китай, Індія тощо) стилі.

Також присутні стилі традиційного кахлю (Гжель, Гуцульський кахель, Дельфт, Німецькі кахлі, Врубелівські кахлі) та багато інших декоративно-художніх стилів. На території підприємства знаходиться виставковий магазин, де можна на власні очі побачити та відчути чудову атмосферу керамічних виробів. Серед покупців є мережа магазинів будматеріалів, будівельна компанія, інтер'єрна студія, дистрибуційна компанія та фізичні особи.

Проте організація фінансової роботи на підприємстві, зокрема фінансове планування, потребує покращення і вдосконалення.

## **2.2 Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «Кახелина»**

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства - це процес систематичного дослідження фінансових і економічних даних, що стосуються діяльності підприємства, з метою отримання інформації про його

фінансовий стан та ефективність використання ресурсів.

Основною метою аналізу фінансово-економічних показників є визначення ефективності діяльності підприємства, оцінка його фінансової стійкості та прибутковості, ідентифікація проблемних аспектів діяльності, виявлення тенденцій та прогнозування майбутньої роботи підприємства.

У результаті аналізу методик фінансового аналізу, що використовуються в Україні як самими підприємствами, так і установами банків та інвесторами, нами пропонується використати такі групи показників :

- 1) оцінка майнового стану - дає змогу з'ясувати джерела формування майна і оцінити, як воно використовується;
- 2) оцінка ліквідності та платоспроможності - характеризують можливість підприємства своєчасно та повною мірою провести розрахунки за своїми зобов'язаннями;
- 3) оцінка структури капіталу (фінансової стійкості) - дає змогу визначити фінансовий запас міцності підприємства, тобто стабільність його діяльності з позиції довгострокової перспективи;
- 4) оцінка ділової активності - виявляється в динаміці його розвитку, досягненні намічених цілей, розширенні ринків збуту;
- 5) оцінка рентабельності - характеризує економічну ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства;

Аналіз фінансового стану починається з оцінки активу і пасиву балансу. Як відомо, в активі балансу в узагальненому грошовому вираженні показані стан і розміщення засобів підприємства, в пасиві - джерела їх утворення.

Вартість активів (майна) характеризується загальною сумою всіх активів, які знаходяться на балансі підприємства. Розмір і склад активів залежить від обсягів і організації підприємницької діяльності та ефективності їх використання. Розмір цього показника характеризує можливості підприємства здійснювати підприємницьку діяльність. Активи підприємства подаються в балансі за окремими класифікаційними групами: необоротні та оборотні, запаси, дебіторська заборгованість та грошові кошти.

Зобов'язання підприємства за його балансом характеризуються статутним, власним та залученим капіталом, а також довгостроковими і поточними зобов'язаннями та короткостроковими кредитами банків.

Метою формування власного капіталу підприємства є одержання власником найвищої можливої віддачі від здійснення господарської діяльності.

Розглянемо аналіз структури та динаміки майна і джерел його утворення досліджуваного підприємства (табл.2.1)

Таблиця 2.1 - Аналіз структури та динаміки майна і джерел його утворення ТОВ «Кахелина» у 2021 році

Показники	На початок періоду		На кінець періоду		Відхилення		
	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	абс., +/-	відн.,%	Пунктів структури
Актив балансу							
Необоротні активи	111714	78,242	120958	85,445	+9244	8,275	7,203
Оборотні активи	31016	21,723	20568	14,530	-10448	-0,003	-7,193
Витрати майбутніх періодів	50	0,035	36	0,025	-14	-28	-0,01
Разом	142780	100,00	141562	100,00	-1218	-0,853	X
Пасив балансу							
Власний капітал,	120931	84,697	132942	93,911	12011	9,932	9,214
Зобов'язання	21849	15,303	8620	6,089	-13229	-60,547	-9,214
Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-
Разом	142780	100,00	14156	100,00	-1218	-0,853	X

Аналізуючи структуру балансу, тобто майна і джерел його утворення, можна зробити висновок, що валюта балансу зменшилась на 1218 тис. грн. (на 0,853 %). Це зумовлено зміною в структурі майна і джерел його утворення. Так, зменшилась вартість оборотних активів на 10448 тис. грн. (на 0,003 %), а вартість необоротних активів збільшилась на 9244 тис. грн. (на 8,275 %).

Що стосується джерел утворення майна підприємства, то збільшилась сума власного капіталу на 12011 тис. грн. і зменшилась сума зобов'язань на

13229 тис. грн.

Щодо змін у структурі активів, то збільшилась питома вага необоротних активів на 7,203, і зменшилась питома вага оборотних активів на 7,193 і витрати майбутніх періодів зменшились на 0,01.

У структурі джерел засобів також відбулися зміни, зокрема питома вага власного капіталу збільшилась на 9,214%, і відповідно зменшилась питома вага зобов'язань на 9,214%. Це досить позитивно впливає на діяльність підприємства.

Аналіз структури та динаміки майна і джерел його утворення за 2022 рік наведений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз структури та динаміки майна і джерел його утворення ТОВ «Кахелина» у 2022 році

Показники	На початок періоду		На кінець періоду		Відхилення		
	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	абс., +/-	відн., %	Пунктів структури
Актив балансу							
Необоротні активи	120958	85,445	127206	87,033	+6248	5,165	1,588
Оборотні активи	20568	14,530	18921	12,945	-1647	-8,007	-1,585
Витрати майбутніх періодів	36	0,025	33	0,022	-3	-8,333	-0,003
Разом	141562	100,00	146160	100,00	4598	3,248	X
Пасив балансу							
Власний капітал, цільове фінансування	134423	94,957	138775	94,947	4352	3,237	-0,01
Зобов'язання	7139	5,043	7385	5,053	246	3,446	0,01
Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-
Разом	141562	100,00	146160	100,00	4598	3,248	X

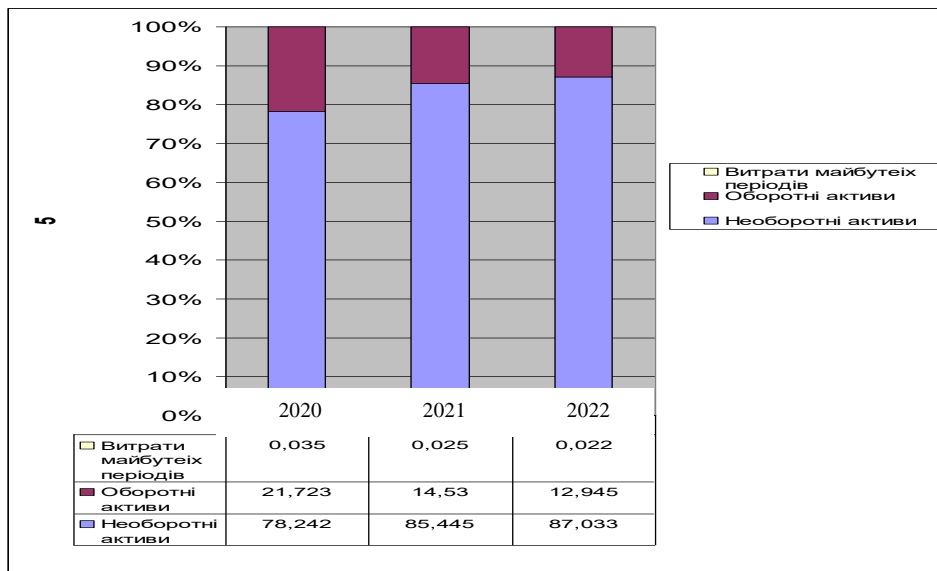


Рисунок 2.2 – Динаміка структури активу балансу ТОВ «Кахелина» за 2020-2022 рр.

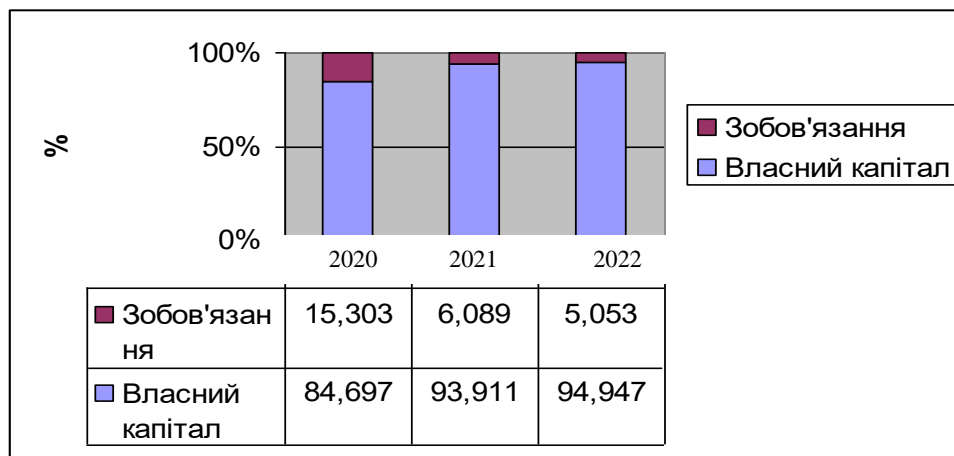


Рисунок 2.3 – Динаміка структури пасиву балансу ТОВ «Кахелина» за 2020-2022 рр.

Аналізуючи структуру балансу, тобто майна і джерел його утворення, у 2022 році можна зробити висновок, що валюта балансу збільшилась на 4598 тис. грн. (на 3,248%). Це зумовлено зміною в структурі майна і джерел його утворення. Так, зменшилась вартість оборотних активів на 1647 тис. грн. (на 8,0%), а вартість необоротних активів збільшилась на 6248 тис. грн. (на 5,165 %).

Що стосується джерел утворення господарських засобів, то збільшилась сума власного капіталу на 4352 тис. грн. але і збільшилась сума зобов'язань на 246 тис. грн.

Щодо змін у структурі активів, то збільшилась питома вага необоротних активів на 1,588%, і зменшилась питома вага оборотних активів на 1,585% і витрати майбутніх періодів зменшились на 0,003%.

У структурі джерел засобів також відбулися зміни, зокрема питома вага власного капіталу зменшилась на 0,01%, і відповідно збільшилась питома вага зобов'язань на 0,01%.

Для того, щоб провести формування фінансового плану ТОВ «Кахелина» на майбутній період, проведено аналіз фінансового стану підприємства за три останні роки 2020-2022 р.р. Для аналізу фінансового стану ТОВ «Кахелина» були використані основні форми звітності: Баланс на 31 грудня 2020 - 2022 р.р. (форма №1) - (додаток Б1-Б3), Звіт про фінансові результати за 2020 - 2022р.р. (форма №2) (додаток В1-В3).

Розрахунок та методика розрахунку показників фінансового стану наведено у додатку Д. Для наочності зведемо усі показники у аналітичну таблицю (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Показники фінансового стану ТОВ «Кахелина» за 2020-2022 рр.

Назва показника	Од. виміру	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Норма	Абс. відх.	Відн. відх.
Аналіз динаміки валюти балансу							
Зростання (зменшення) валюти балансу:	-	-1 218	+4598	-567	-	651	46,5%
за рахунок власного капіталу	тис.грн	12011	+4352	-3917	-	-15928	32,6%
за рахунок довгострокових зобов'язань	тис.грн	-407	-	-	-	407	100,00%
за рахунок поточних зобов'язань	тис.грн	-12822	+246	3350	-	16172	26,12%
Динаміка змін у структурі активів							
Необоротні активи	тис.грн	9244	6428	193	-	-	2,08%
Оборотні активи в т.ч.:	тис.грн	10448	1680	733	-	9715	7,01%
готова продукція	тис.грн	4491	1671	1491	-	-5982	33,19%
незавершене виробництво	тис.грн	5209	-	-	-	5209	-100,00%

дебіторська заборгованість	тис.грн	9700	-	-	-	9700	100,8%
<b>Платоспроможність і ліквідність</b>							
Коефіцієнт грошової платоспроможності	-	0,069	0,022	0,034	0,2-0,35	-0,035	49,27%
Коефіцієнт розрахункової платоспроможності	-	2,880	2,56	1,69	>1	-1,19	58,68%
Коефіцієнт ліквідної платоспроможності	-	2,890	2,57	1,69	>1	-1,195	58,47%
Середній коефіцієнт ліквідності	-	2,880	2,56	1,69	>1	-1,19	58,68%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-	1,660	1,4	1,09	>1	-0,57	65,66%
<b>Аналіз структури капіталу</b>							
Коефіцієнт фінансової стабільності	-	18,83	18,79	12,56	>1	-6,27	66,7%
Коефіцієнт фінансової незалежності	-	0,95	0,95	0,92	>0,5	-0,03	96,54%
<b>Показники оборотності</b>							
Величина оборотного капіталу	тис.грн	13465	11 569	7459	-	-6006	55,39%
Коефіцієнт оборотності запасів(Ко.з.(р))	число раз	2,51	2,37	5,6	-	1,53	137,59%
<b>Тривалість обороту дебіторської заборгованості</b>							
Оборотність дебіторської заборгов.	разів	21	179	83,3	-	62,3	396,6%
Термін кредиту покупцям	дні	18	2	4	-	14	22,22%
<b>Тривалість обороту кредиторської заборгованості</b>							
Оборотність кредиторської заборгов.	разів	7,34	12,49	7	-	-0,34	95,36%
Середній період погашення кредиторської заборгованості	дні	50	29	53,3	-	3,3	106,6%
Перевищення тривалості кредиторської заборгованості над дебіторською	дні	32	27	49,3	-	-	-
<b>Рентабельність</b>							
Рентабельність	%	3,21	-	-	-	-	-
Прибуток на власний капітал	грн.	0,01	-	0,01	-	-	-

Аналізуючи динаміку валюти та структуру балансу ТОВ «Кохеліна» станом на 31 грудня 2022 р. Потрібно відзначити зростання валюти балансу на

кінець звітної періоду на 4598 тис.грн. порівняно з початком періоду. Якщо розглянути пасив балансу, ми знайдемо відповідь на те, за рахунок чого збільшилася валюта балансу: на суму 4352 тис.грн - за рахунок збільшення власного капіталу; на суму 246 тис.грн - за рахунок поточних зобов'язань. Отже, на 94% зростання валюти балансу відбулось за рахунок збільшення власного капіталу, що є дуже добрим показником.

Проаналізуємо динаміку змін у структурі активів. Станом на кінець 2022 р. зросла сума необоротних активів на 6248 тис.грн. порівняно з початком 2022 р. Це зростання відбулося за рахунок збільшення залишкової вартості основних засобів та незавершеного будівництва. Станом на кінець 2022 р. зменшилася сума оборотних активів на 1647 тис.грн., в основному за рахунок підвищення запасів готової продукції.

Тепер проаналізуємо динаміку змін у структурі пасивів. Основне, що слід зазначити - це зростання власного капіталу на 4352 тис.грн, що відбулося виключно за рахунок нерозподіленого прибутку. На 246 тис.грн. зросла сума поточних зобов'язань. Проте це 3% зростання поточних зобов'язань не є настільки проблематичним, як зміни в середині структури зобов'язань, а саме: зростання на 2559 тис.грн. кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, а також поточних зобов'язань за розрахунками з бюджетом на 439 тис.грн (212%); з оплати праці на 441 тис.грн. (60%), що погіршило абсолютну ліквідність підприємства.

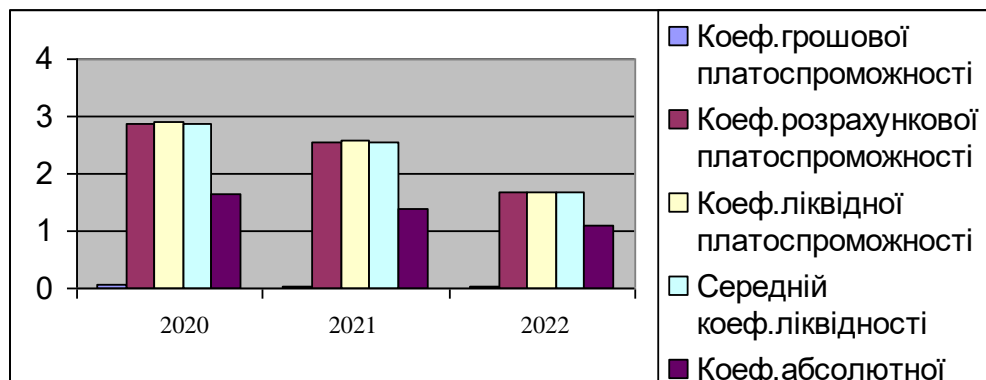


Рисунок 2.4 – Динаміка показників платоспроможності та ліквідності ТОВ «Кахелина» за 2020-2022рр.

При аналізі платоспроможності підприємства і ліквідності його активів бачимо, що за три роки грошова платоспроможність підприємства зменшилась на 49,27%, а якщо врахувати, що коефіцієнт грошової платоспроможності є в десять разів менше нормативного (від 0,2 до 0,35), то можна зробити висновок про дуже низьку грошову платоспроможність підприємства.

Порівняно з 2020 роком коефіцієнт розрахункової платоспроможності на кінець 2022р. зменшився на 41,32%. Слід зазначити, що коефіцієнт розрахункової платоспроможності завжди значно нижчий за коефіцієнт грошової платоспроможності, адже при його визначенні в чисельнику, крім грошових коштів і короткострокових фінансових вкладень, враховуються й інші, менш ліквідні, активи.

Порівняно з 2020 р. коефіцієнт ліквідності платоспроможності на кінець 2022 р. зменшився на 41,52%. Але оскільки цей коефіцієнт є більшим за одиницю в 2020 і в 2022 роках можна констатувати надзвичайно високу ліквідну платоспроможність підприємства.

Тепер проаналізуємо середній коефіцієнт ліквідності. В даному випадку ми одержали ті ж коефіцієнти, що і для розрахункової платоспроможності, оскільки для розрахункової платоспроможності ми не включали витрати і доходи майбутніх періодів, оскільки термін їх погашення не перевищує дванадцяти календарних місяців.

У процентному відношенні критична ліквідність зменшилась на 34,3% у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. Але оскільки позитивним вважається значення цього показника, яке дорівнює одиниці, а для досліджуваного підприємства ця вимога дотримується, можна говорити про достатньо високу критичну ліквідність підприємства.

На 44,6% зменшився розмір оборотного капіталу у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. Але в загальному можна констатувати достатньо велику забезпеченість власними фінансовими ресурсами господарської діяльності ТОВ «Кахелина».

З розрахованих значень можна зробити висновок про зростання коефіцієнта оборотності запасів за період 2020-2022 років на 37,5 %, У 2020

році запаси поповнювалися приблизно 3 рази ( $12 / 2,73 \approx 4$  (місяці)), а у 2021 р. - 4 рази ( $12/3,82 \approx 3$  (місяці)). У 2022 р. запаси поповнилися приблизно 3 рази.

Проаналізуємо тривалості оборотів дебіторської заборгованості (терміну товарного кредиту покупцям). При визначенні даного показника беруть до уваги лише суми за дебіторами-покупцями (замовниками) - як такі, що мають пряме відношення до обсягів реалізації продукту діяльності підприємства.

Отже, ТОВ «Кахелина» для отримання оплати за відвантажені товари у 2020 році потрібно було 18 днів, а у 2022 році - лише 4 дні. Таке скорочення у 4,5 раз терміну товарного кредиту у 2022 р. є досить добрим показником і пов'язане з впровадженням жорсткого контролю щодо оплати реалізованої продукції в умовах воєнного стану та застосування попередньої оплати за деякі види продукції.

Аналіз оборотності кредиторської заборгованості і середнього періоду її погашення показав, що якщо порівняти показники кредиторської заборгованості з показниками за дебіторської заборгованості, можна зробити висновки, що підприємство вміє втримувати позики довше, ніж дозволяє це своїм боржникам, адже показник перевищення тривалості кредиторської заборгованості над тривалістю дебіторської у 2020 році склав 32 дні ( $50 - 18$ ), а у 2022 році - 49 днів ( $53-4$ ).

Аналіз показників рентабельності показав, що продуктивність усього капіталу, яким володіє ТОВ «Кахеліна» за аналізований період складає 0,01 грн. Стільки прибутку приносить кожна гривня, інвестована в активи.

Аналіз фінансової стійкості показав, що значення показника фінансової стабільності ТОВ «Кахелина» як у 2020 р., так і у 2022 р. є досить значним – 10, при нормативному значенні цього показника  $> 1$ , що є позитивним явищем. Але, як свідчать дослідження науковців, високий коефіцієнт фінансової стабільності сам по собі не є ознакою цілковитого благополуччя фірми.

Оскільки вважається позитивним, якщо значення коефіцієнта фінансової незалежності не менше за 0,5, то для ТОВ «Кахелина» цей коефіцієнт у 2020 році і у 2022 році, є однаковий і теж досить великий - 0.9.

Підсумовуючи аналіз даних таблиці 2.3 слід зауважити основну тенденцію, а саме: дуже низький показник грошової платоспроможності (в десять раз менший за мінімально необхідну норму) на противагу досить високим показникам коефіцієнтів ліквідної та розрахункової платоспроможності, для яких нормою є одиниця, а для ТОВ «Кахелина» значення цих показників дорівнює 2.

Так само достатньо великими є показники ліквідності (середній коефіцієнт ліквідності і коефіцієнт критичної ліквідності) у 2020-2022 р.р., що пов'язане, в першу чергу з тим, що, по-перше, у підприємства відсутні довгострокові зобов'язання, а сума поточних зобов'язань у структурі пасивів досить низька. Так у 2020 році питома вага поточних зобов'язань у загальній сумі пасивів становить всього 5,04%, а у 2022 році їх питома вага була 5,05%; по-друге, достатньо великою є сума оборотних активів у структурі активів підприємства. Так питома вага оборотних активів у загальній сумі активів становила на кінець 2020 року 14,53%, а на кінець 2022 року - 12,96%. Також слід відмітити тенденцію до зниження практично усіх показників платоспроможності і ліквідності у 2022 році порівняно з 2021 роком в діапазоні від 15% до 11%, а для грошової платоспроможності взагалі 68,12%.

З аналітичної таблиці 2.3 показників фінансового стану видно зменшення валюти балансу ТОВ «Кахелина» у 2022 році на 567 тис.грн. що є негативним явищем, яке відбулося за рахунок зменшення власного капіталу на 32,6%.

Слід також зазначити надзвичайно високі показники фінансової стабільності і фінансової незалежності, які значно перевищують нормативні значення. Це, в першу чергу, пов'язано з тим, що у структурі пасивів велику питому вагу займають власні кошти (власний капітал), а саме: для 2021 року - 94,96%, а для 2022 року - 94,95%; а також високі показники і фінансової стабільності і фінансової незалежності пов'язані з малою питоною вагою поточних і довгострокових зобов'язань.

Проте надто висока ліквідність (коефіцієнт ліквідності значно перевищує одиницю) говорить про недоліки у використанні поточних активів, що

призводить до зниження показника прибутковості (рентабельності), що ми і спостерігаємо. У 2021 р. рентабельність власного капіталу, прибуток на власний капітал та рентабельність чистих активів становить всього одна копійка на одну гривню відповідно інвестованих активів, власного капіталу та чистих активів.

### **2.3 Формування операційних бюджетів та фінансового плану ТОВ «Кахелина» на 2024 рік**

Як зазначалося у розділі 1 даної магістерської роботи, формування фінансового плану підприємства починається з розробки операційних бюджетів, в першу чергу бюджету продажів, який ґрунтується на даних маркетингових досліджень та можливостях виробничих потужностей підприємства.

Бюджет продажу. Розрахуємо плановий обсяг товарної продукції на 2024 рік. За даними технологічного та маркетингового відділів, планується виготовити 216000 тис.шт. кахлів, середня ціна становить 450 грн./шт. Отже, дохід від реалізації основної продукції становитиме 97231 тис.грн.

Також необхідно визначити дохід від реалізації інших послуг промислового характеру, а саме послуг з монтажу та встановленню виробів, транспортних послуг і реалізації інших робіт та послуг. За даними маркетингового відділу на 2024 р. планується надати монтажних послуг на суму 1 095 тис.грн., в т.ч. ПДВ 183 тис.грн. та транспортні послуги на суму 295200 грн. Програмно-інформаційний відділ планує надати програмно-інформаційних послуг в кількості 245 год. Ціна 170,08 грн/год з ПДВ, що становитиме суму 41669 грн.

Отже, підприємство планує отримати у 2024 році чистий дохід від реалізації у сумі 77960 тис.грн., при цьому необхідно сплатити 16557 тис.грн. податку на додану вартість. Бюджет продажу наведено у додатку Е.

Бюджет прямих матеріальних витрат. Для підготовки бюджету закупівлі матеріально-технічних ресурсів використовується метод

бюджетування матеріалів на підставі визначених лімітів.

Використовуючи формулу:

$$N_{пр.} = V_{Знеоб.} + V_{Ззал.к.п.} - V_{Ззал.н.п.} \quad (2.3)$$

де  $N_{пр.}$  - необхідна кількість придбання виробничих запасів;

$V_{Знеоб.}$  - кількість виробничих запасів, необхідна для виготовлення продукції;

$V_{Ззал.к.п.}$  - кількість виробничих запасів у залишку на кінець періоду;

$V_{Ззал.н.п.}$  - кількість виробничих запасів у залишку на початок періоду  
розраховуємо потребу у матеріально-технічних ресурсах за елементами: основні матеріали, допоміжні матеріали, комплектуючі вироби, паливно-мастильні матеріали, запасні частини, малоцінні та швидкозношувані предмети, інші МТР. Окремо від цього подано потребу в обладнанні, що не входить до кошторису будівель. Усі розрахунки зводимо у бюджет прямих матеріальних витрат на 2024 рік (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Бюджет прямих матеріальних витрат ТОВ «Кохеліна» на 2024 рік

тис.грн.

Елементи	Потреба (без ПДВ)	Запаси ресурсів напочаток 2023р. (без ПДВ)	Запаси ресурсів на кінець 2023р. (без ПДВ)	Норматив запасів ресурсів (без ПДВ)	Потреба з урахуванням нормативу запасів(безПДВ)	Потреба МТР у 2024 р. (з ПДВ)
Сировина	-	-	-	-	-	-
Основні матеріали	920,3	3 082,7	2663,8	2 000,6	2 502,0	3 002,4
Допоміжні матеріал	276,9	54,4	46,0	68,8	337,3	404,8
Напівфабрикати	-	-	-	-	-	-
Комплектуючі вироби	692,6	211,4	170,0	42,0	693,2	831,8
Паливно-мастильні матеріали	6 639,7	873,3	564,0	564,0	6 894,4	8273,3
Запасні частини	1 088,0	231,0	210,0	45,0	1 112,0	1 334,4
МШП	818,8	371,0	260,0	64,0	771,8	926,2
Інші матеріально-технічні ресурси	400,0	-	-	-	400,0	480,0
Всього:	10 836,3	4 823,8	3913,8	2 784,4	12710,7	15 252,9
Обладнання, що входить до кошторису будівель	5 029,0	-	-	-	5 029,0	6034,8
Всього МТР	1586	4823,8	3913,8	2 784,4	17739,7	21287,7

Бюджет витрат на оплату праці. Розрахунок фонду оплати праці підприємства проводиться по кожному підрозділу зокрема, виходячи із нормативної чисельності підрозділу. Фонд оплати праці розраховується по основній, додатковій та інших компенсаційних виплатах. Зведений фонд оплати праці по підприємству - це сума всіх розрахованих витрат на оплату праці по кожному підрозділу.

Розглянемо розрахунок річного фонду оплати праці для робітника IV розряду:

1. Основна заробітна плата – 17730,0 грн.:

2. Додаткова заробітна плата – 2473,6 грн.:

- премія (14%) на основну зарплату та всі види доплат:

$$17730,0 \times 0,14 = 2473,6 \text{ грн.}$$

3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати (згідно колективної угоди) 3161,13 грн.:

- матеріальна допомога на оздоровлення -  $17730,0 / 12 \text{ міс} = 1477,5 \text{ грн.}$ ;

- винагорода за річні результати роботи  $(17730,0 + 2473,6) / 12 \text{ міс} = 1683,63 \text{ грн.}$

Разом фонд оплати праці робітника з виготовлення кахлів IV розряду в місяць складає:  $17730 + 2473,6 + 3161,13 = 23364,73 \text{ грн.}$

Аналогічно проводиться розрахунок фонду оплати праці усього персоналу.

Бюджет витрат на оплату праці розділений на: фонд оплати праці робітників основного та допоміжного виробництва (цей фонд кореспондує з бюджетом і собівартістю готової продукції, робіт та послуг); фонд оплати праці керівників виробничих підрозділів та загально виробничого персоналу (цей фонд кореспондує з бюджетом загально виробничих витрат); фонд оплати праці адміністративного персоналу (цей фонд кореспондує з бюджетом адміністративних витрат); фонд оплати праці непромислового персоналу (кореспондує з бюджетом інших операційних доходів витрат та бюджетом доходів та витрат об'єктів соціальної сфери).

Наводимо чисельність працівників підприємства за категоріями: робітники основного та допоміжного виробництва - 46ос.; керівники виробничих підрозділів та загально-виробничого персоналу - 12ос.; чисельність адміністративного персоналу – 5ос.; чисельність непромислового персоналу 9ос. Усього чисельність персоналу по підприємству планується в кількості 72осіб. Зводимо усі вищенаведені дані у бюджет витрат на оплату праці (додаток Є).

Бюджет загально-виробничих витрат. Витрати, пов'язані з управлінням виробництвом ТОВ «Кахелина», складають 3029 тис.грн. Вони складаються з витрат на:

- оплату праці персоналу (основна, додаткова, інші заохочувальні та компенсаційні виплати), зайнятого управлінням виробництвом, в сумі 2188 тис.грн. У бюджеті оплати праці по цій статті сума становить 3590 тис.грн, що пояснюється тим, що в бюджеті оплати праці ця сума складається власне з оплати праці персоналу, зайнятого управлінням виробництвом - 2188 тис.грн, а також оплати праці загально-виробничого персоналу - 488 тис.грн;
- відрахування на соціальні заходи - 814 тис.грн.

Виплати на службові відрядження персоналу цехів, бригад призначені в розмірі 43 тис.грн. Спланувати дану суму точно досить важко, оскільки не можливо точно визначити, скільки працівників поїде у службові відрядження наступного року, тому ці витрати плануються на підставі фактичних даних за минулий рік.

Амортизація основних засобів загально-виробничого призначення складає у плані на 2024 р. 841 тис.грн. Дана сума формується наступним чином.

Балансова вартість основних засобів загально-виробничого призначення на 01.01.2024 р. становить 27613 тис.грн.

Групи основних фондів	Балансова вартість на 01.01.2024 (тис.грн)
1 група основних засобів .....	13329
2 група основних засобів .....	866
3 група основних засобів .....	11130

Всього .....25325

Підприємство при нарахуванні амортизації застосовує «податковий метод», результат обчислення планової амортизації на 2024 рік наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Розрахунок амортизаційних відрахувань основних засобів загально виробничого призначення ТОВ «Кахелина» на 2024 рік

Групи основних засобів	Балансова вартість на 01.01.2024	Амортизація у I кв.		Залишкова вартість на 01.04.2024	Амортизація у II кв.		Залишкова вартість на 01.07.2024
		На, %	Сума амортизації у I кв.		На, %	Сума амортизації у II кв.	
1 група	13 329	1	167	13 163	1	165	12998
2 група	866	6	54	812	6	51	761
3 група	11 130	3	417	10713	3	402	10311
Всього	25325	-	638	24687	-	617	24070
Групи основних засобів	Балансова вартість на 01.07.2024	Амортизація у III кв.		Залишкова вартість на 01.10.2024	Амортизація у IV кв.		Залишкова вартість на 01.01.2025
		На, %	Сума амортизації у III кв.		На, %	Сума амортизації у IV кв.	
1 група	12998	1	162	12836	1	160	12675
2 група	761	6	48	714	6	45	669
3 група	10311	3	387	9924	3	372	9552
Всього	24070	-	597	23474	-	577	22 896

Загальна сума амортизаційних відрахувань по основних засобах загально виробничого призначення складе у 2024 році 2429 тис.грн.

Обчислимо амортизаційні відрахування інших необоротних матеріальних активів загально виробничого призначення. Балансова вартість інших необоротних матеріальних активів загально виробничого призначення становить на 01.01.2024 р. 2 288 тис.грн.

Групи інших необоротних матеріальних активів	Балансова вартість на 01.01.2024 (тис.грн)
1 група основних засобів .....	1 310
2 група основних засобів .....	438
3 група основних засобів .....	540
Всього .....	2 288

Проведемо обчислення планової суми амортизації інших необоротних

матеріальних активів на 2024 рік (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Розрахунок амортизаційних відрахування інших необоротних матеріальних активів загально виробничого призначення на 2024рік

Групи основних засобів	Балансова вартість на 01.01.2024	Амортизація у I кв		Залишкова вартість на 01.04.2024	Амортизація у II кв		Залишкова вартість на 01.07.2024
		На, %	Сума амортизації у I кв		На, %	Сума амортизації у II кв	
1 група	1310	1	16	1294	1	16	1277
2 група	438	6	27	411	6	26	385
3 група	540	3	20	520	3	19	500
Всього	2288	-	64	2224	-	61	2163
Групи основних засобів	Балансова вартість на 01.07.2024	Амортизація у III кв		Залишкова вартість на 01.10.2024	Амортизація у IV кв		Залишкова вартість на 01.01.2016
		На, %	Сума амортизації у III кв		На, %	Сума амортизації у IV кв	
1 група	1277	1	16	1261	1	16	1246
2 група	385	6	24	361	6	23	338
3 група	500	3	19	481	3	18	463
Всього	2163	-	59	2104	-	56	2048

Отже, сума амортизаційних відрахувань інших необоротних матеріальних активів у 2024 році становитиме 240 тис.грн.

Витрати на утримання і експлуатацію основних засобів складуть 294 тис.грн., поточний ремонт - 21 тис.грн; витрати на опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення - 273 тис.грн (фактичні дані за минулий період).

Витрати на обслуговування виробничого процесу складуть по підприємству плануються на 2024 р. 1713 тис.грн., з них: оплата праці загально виробничого персоналу - 488 тис.грн, яка кореспондує з бюджетом витрат на оплату праці; відрахування на соціальні заходи, пов'язані з оплатою праці загально виробничого персоналу - 188 тис.грн; витрати на сировину, матеріали, інші засоби та предмети праці - 518 тис.грн; витрати на проведення поточного ремонту, техогляду, техобслуговування основних засобів загально виробничого призначення - 12 тис.грн; витрати на проведення контролю за виробничими процесами - 5 тис.грн; витрати, пов'язані із забезпеченням правил техніки

безпеки праці - 91 тис.грн; витрати, пов'язані із забезпеченням працівників спецодягом, взуттям, захисними пристроями - 245 тис.грн; транспортні витрати 3166 тис.грн. Ці витрати плануються на рівні попереднього року з врахуванням офіційного рівня інфляції.

Стаття «транспортні витрати» включає в себе витрати з доставки сировини та готової продукції, тобто заробітну плату загальноговиробничого персоналу гаражу, відрахування на соціальні заходи, що пов'язані з виплатою цієї зарплати, амортизаційні відрахування по основних засобах загально виробничого призначення.

Витрати на пожежну і сторожову охорону складуть у 2024 р. 157,3 тис.грн. Дані розраховуються на основі договорів з контрагентами, які надають ці послуги. Витрати на охорону праці, техніку безпеки, і охорону навколишнього середовища плануються на рівні 174 тис.грн. Ці витрати також плануються на основі фактичних даних попереднього року з врахуванням змін вартості послуг, що надаються.

Податки, збори, інші обов'язкові платежі складуть у 2024 р. 689 тис.грн. з них:

— плата за землю - 615 тис.грн. (оскільки розрахунок податку за землю робиться по кожному об'єкту, де знаходяться виробничі підрозділи підприємства, враховуючи ставку земельного податку, визначену органами місцевого самоврядування, обрахунки займають дуже багато часу);

—податок з власників транспортних засобів - 12 тис.грн. Розраховується за фактичними даними сплати податку за минулий рік, враховуючи наявність транспортних засобів, їх можливе списання і придбання;

— збір за забруднення навколишнього середовища, у розмірі - 3 тис.грн;

Усі розглянуті нами статті бюджету загально виробничих витрат наведені у додатку З.

План собівартості продукції. Даний бюджет є першою основною узагальнюючою формою операційних бюджетів, розглянутих вище. Бюджет План собівартості продукції наведений у Додатку К. Він розроблений за

принципом декомпозиції - узагальнена таблиця бюджету формується з кошторисів основних видів продукції.

Загальні витрати на виробництво продукції становлять 55383 тис.грн. Беручи з бюджету продажу дані про кількість реалізованої продукції, отримуємо собівартість основних видів продукції.

За допомогою цього плану можна провести аналіз витрат на виробництво продукції підприємства, зробити висновки щодо доцільності виготовлення деяких з них, а саме: продукція широкого вжитку (кахлі) -351,36 грн., продукція виробничого призначення -234,35 грн., загальні витрати на транспортні послуги – 1060, тис. грн., загальні витрати на інші роботи і послуги – 638 тис. грн.

Бюджет витрат на збут. Статтями витрат на збут є: витрати на оплату праці працівника маркетингового відділу, що забезпечують збут - 16 тис.грн (кореспондує з бюджетом оплати праці); відрахування ЄСВ - 3,52 тис.грн; витрати на транспортування, страхування продукції і зберігання продукції - 6 тис.грн, податки, збори, інші обов'язкові платежі - 3 тис.грн; інші витрати, пов'язані зі збутом продукції (сюди включені всі інші витрати, що не ввійшли до попередніх статей бюджету витрат на збут) - 2 тис.грн. в розрахунку на місяць. Усього витрат на збут у 2024 році планується в сумі 366,24тис.грн.

Бюджет загально корпоративних і адміністративних витрат. Адміністративні витрати складають 4694 тис.грн, в т.ч.:

а) витрати на утримання апарату управління, що включають:

— витрати на оплату праці адміністративному персоналу - 1944 тис.грн (кореспондує за статтею «фонд оплати праці адміністративного персоналу»);

— відрахувань на соціальні заходи, пов'язаних з цією зарплатою - 747 тис. грн;

— виплати по службових відрядженнях адміністративного персоналу, що визначені в розмірі 14 тис.грн. Так як і при формуванні бюджету загально виробничих витрат, спланувати дану суму досить важко, через невизначеність потреби кількості працівників, що буде у службових відрядженнях у

наступному році, то розрахунок виплат по відрядженнях планується на підставі фактичних даних за минулий рік.

б) витрати на утримання та експлуатацію основних засобів загальногосподарського призначення - 369 тис.грн, що, в свою чергу, включають амортизацію основних засобів загальногосподарського призначення. Амортизація основних засобів загально господарського призначення у плані на 2024 рік складає 55 тис.грн.;

в) витрати на ремонт, в сумі - 200 тис. грн, визначаються на підставі запланованого проведення ремонтів приміщень загальногосподарського призначення на 2024 р.;

г) витрати на опалення, освітлення, водопостачання в сумі 423 тис.грн враховуються на підставі фактичних даних минулого року, а також на підставі договорів контрагентами, що надають послуги;

д) витрати на інформаційно-консультативні, професійні послуги (аудиторські, юридичні, інші) визначені в сумі 37 тис.грн та витрати на зв'язок - 162 тис.грн; визначаються на підставі договорів з контрагентами, що надають усі вище перелічені види послуги;

е) амортизаційні відрахування нематеріальних активів загальногосподарського призначення складуть 12 тис.грн. До нематеріальних активів загальногосподарського призначення відноситься програмне забезпечення, яке використовується у виробничому та адміністративному процесах.

ж) податки, збори, інші обов'язкові платежі складуть 15 тис.грн. з них:

— плата (податок) за землю - 15 тис.грн нарахована за земельну ділянку під адміністративним будинком;

з) плата за банківські послуги становить 22,8 тис.грн і визначається, виходячи із договорів з банками, що надають послуги по розрахунково-касовому обслуговуванню.

Усі перелічені витрати зводимо у бюджет (додаток Ж).

Бюджет соціальних виплат. Даний бюджет показує витрати по соціальних виплатах підприємства у 2024 році. Виплати, пов'язані з допомогою,

що не входять до складу фонду оплати, в сумі 801 тис.грн. та виплати працівникам та іншим особам, що не входять до складу фонду оплати праці, в сумі - 551 тис.грн. Як правило, суми соціальних виплат формуються на підставі фактичних даних за минулий рік, з корегуванням прогнозного стану за цими виплатами в наступному році. За основу береться колективний договір, вимоги законодавства, та фактична чисельність працівників, що підпадає під статті цих виплат. Бюджет соціальних виплат ТОВ «Кахелина» наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Бюджет соціальних виплат ТОВ «Кахелина» на 2024 рік

Найменування витрат	План
Виплати, пов'язані з допомогою, що не входять до складу фонду оплати праці:	801
- одноразова допомога при народженні дитини, по догляду за дитиною	121
- матеріальна допомога учасникам бойових дій	630
- матеріальна допомога на поховання	50
Вартість подарунків дітям до свят	22
Інші виплати, що не входять до складу фонду оплати праці:	551
- витрати на проведення культурних заходів, дитячих свят тощо	75
- на соціальний розвиток області	50
- благодійна діяльність	426
Усього соціальних виплат	1352

Стаття «соціальна сфера» кореспондує з бюджетом доходів та витрат.

Для подальшого складання фінансових планів нам знадобиться розшифровка елементів витрат за напрямками їх проведення. Форма наведена у додатку М. Вона підсумовує дані по операційних бюджетах і відображає витрати підприємства, що заплановані на 2024 рік, в розрізі основного виробництва, інших видів діяльності, адміністративної діяльності, збутової, утримання об'єктів соціальної сфери та іншої операційної діяльності. Дана форма буде використовуватися при розробці плану прибутків та збитків ТОВ «Кахелина» та обчисленні податку на прибуток.

## **2.4 Формування фінансового плану ТОВ «Кахелина»**

### **2.4.1 Формування плану прибутків і збитків**

На основі проведеного аналізу фінансового стану та сформованих нами операційних бюджетів перейдемо до формування плану прибутків і збитків для ТОВ «Кахелина», використовуючи інформацію, наведену у операційних планах.

Розглянемо дохідну частину. Вона формується на підставі даних бюджету продажу продукції та доходів та витрат інших видів господарської діяльності і включає суми доходу від реалізації продукції в сумі 99341 тис.грн. та доходу від реалізації продукції інших видів діяльності - 68 тис.грн., що в сумі складає 99409 тис.грн.

Віднявши від валового доходу суми ПДВ з бюджету продажу - 16557 тис.грн. суму ПДВ з бюджету доходів та витрат інших видів діяльності - 11 тис.грн, отримаємо чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в сумі 78016 тис.грн.

Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг визначається з бюджету собівартості готової продукції, робіт, послуг у сумі 55383 тис.грн.

Визначивши різницю між чистим доходом і собівартістю, отримуємо валовий прибуток у розмірі 22595 тис.грн. Щоб отримати фінансовий результат від операційної діяльності, необхідно від цієї суми відняти адміністративні витрати в сумі 4704 тис.грн (бюджет загально корпоративних і адміністративних витрат), витрати на збут – 366 тис.грн (бюджет витрат на збут). У результаті цих розрахунків отримуємо прибуток від операційної діяльності в сумі 10584 тис.грн.

Віднявши від прибутку від операційної діяльності інші витрати в сумі 1531 тис.грн, отримаємо прибуток до оподаткування в сумі 9053 тис.грн.

Розрахуємо суму податку на прибуток. Визначаємо податок на прибуток за діючою ставкою оподаткування 18%, що дорівнює 1629 тис.грн.

Різниця між прибутком до оподаткування в розмірі 9053 тис.грн. і податком на прибуток в сумі 1629 тис.грн, дасть чистий прибуток в сумі 7424

тис.грн. (Додаток Л).

#### **2.4.2 Розробка плану грошових надходжень і витрат**

Формування плану грошових надходжень і витрат здійснюємо за прямим методом. Надходженням можна вважати залишок грошових коштів на початок 2024 року. Ця сума відображена у балансі підприємства станом на 31.12.2022 р. у статті «грошові кошти та їх еквіваленти» у сумі 491 тис.грн. Також з балансу отримуємо інформацію щодо дебіторської заборгованості за товари і послуги в сумі 8054 тис.грн, за виданими авансами -1086 тис.грн., іншу поточну дебіторську заборгованість в сумі 557 тис.грн. Дохід від реалізації отримуємо з плану прибутків і збитків в сумі 93619 тис.грн. З бюджету інших операційних доходів та витрат отримуємо суму інших операційних доходів в розмірі 1516 тис.грн. Отже, загальна сума надходжень грошових коштів у 2024 році складатиме 95135 тис.грн.

Розглянемо видатки грошових коштів. З балансу ТОВ «Кахелина» станом на 31.12.2022 р. отримуємо дані про кредиторську заборгованість за товари, роботи, послуги - 4417 тис.грн (плануємо до сплати 1478 тис.грн) поточну заборгованість за розрахунками з бюджетом - 646 тис.грн. поточну заборгованість за розрахунками зі страхування - 470 тис.грн., поточну заборгованість за розрахунками з оплати праці - 1 175 тис.грн., інші поточні зобов'язання - 275 тис.грн.

Податок на додану вартість до сплати становитиме різницю між сумою ПДВ, Що відображений в плані прибутків і збитків, нарахований на реалізацію продукції підприємства - 16568 тис.грн, та сумою ПДВ, сплаченим іншим організаціям за поставлену продукцію, роботи, послуги - 6600 тис.грн. Сума ПДВ до сплати становитиме 9968 тис.грн. Витрати грошових коштів на виплату заробітної плати у 2024 році становитимуть 15400 тис.грн. Аналогічно розраховуються відрахуванням на соціальні заходи - 5920 тис.грн. Витрати на закупівлю матеріально-технічних ресурсів отримуємо із бюджету закупівлі МТР - 21288 тис.грн, а оплату за електроенергію - 8439 - із розшифровки витрат за елементами витрат. Дані про податки беремо з додатку С. Оплата витрат на

відрядження, на охорону навколишнього середовища, на сторожову та пожежну охорону, за послуги зв'язку та інші послуги, отримуємо з розшифровки елементів витрат за напрямками витрат (додаток Н). Сплата податку на прибуток становить 1629 тис.грн, обчислена при формуванні плану прибутків і збитків.

Отже, витрати грошових коштів у 2024 році у ТОВ «Кахелина» становитимуть суму 102400 тис.грн. Різниця між надходженням і витрачанням грошових коштів становитиме залишок коштів на кінець року - в сумі 1993 тис.грн. (додаток М).

### **2.4.3 Розробка прогнозного балансу**

Прогнозний баланс активів та пасивів (балансовий план) наведено у додатку П. Це ще один з основних видів поточного фінансового плану, який відображає прогноз складу активів та структури фінансових засобів, що використовуються. Для визначення змін в статтях балансу станом на 01.01.2024р., використовується інформація, яка міститься у прогнозі прибутків і збитків, операційних бюджетах, плані грошових надходжень та витрат

Усього за розділом І «Необоротні активи» на кінець 2024 року бачимо збільшення суми на 8658 тис.грн порівняно з попереднім періодом.

Враховуючи дані бюджету закупівлі МТР та розшифровки елементів витрат за напрямками витрат, отримуємо зростання виробничих запасів на суму 243 тис.грн. виробничі запаси на кінець 2024 року становитимуть 8820 тис.грн.

Статтю «Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом» у плані грошових надходжень та витрат планується зменшити. На цю суму дебіторську заборгованість за розрахунками з бюджетом, то на кінець періоду у прогнозному балансі дана стаття відсутня. Також, плануємо отримати товари, роботи і послуги за виданими авансами, тому і ця стаття дебіторської заборгованості буде відсутня у балансі на кінець 2024 року. Виходячи з бюджету грошових надходжень та витрат на 2024 рік, грошові кошти в національній валюті на кінець 2024 року становитимуть 1993 тис.грн. Отже, як підсумок усього вищенаведеного, отримаємо зменшення по розділу «оборотні

активи» на суму 2685 тис.грн у прогнозному балансі. Всього по активу балансу маємо зростання валюти балансу на 5940 тис.грн.

Проаналізуємо пасив прогнозного балансу. Основне, що тут змінилося порівняно з попереднім періодом, це зростання нерозподіленого прибутку на суму 5541 тис.грн за рахунок отриманого прибутку в сумі 3242.

Щодо поточних зобов'язань, то у бюджеті грошових надходжень та витрат відбулися зміни. Оскільки, у бюджеті грошових надходжень та витрат плануємо погасити кредиторську заборгованість за товари, роботи, послуги в сумі 1478 тис.грн, то відповідно, сальдо по цій статті пасиву прогнозного балансу на кінець періоду становитиме 2939 тис.грн. Поточні зобов'язання на початок 2024 р. за розрахунками з бюджетом, зі страхування та оплати праці ми плануємо погасити, що і передбачено у бюджеті грошових надходжень та витрат, то станом на кінець 2024 р.

Проаналізуємо декілька показників фінансового стану на кінець 2024 р., з метою виявлення змін у фінансовому стані в результаті розробки фінансового плану за методикою, наведеною у додатку Д. Результати розрахунків зведемо у таблицю 2.8

Таблиця 2.8 - Зведена таблиця розрахунку планових фінансових коефіцієнтів

Показники	Прогноз на 2024 рік
Коефіцієнт грошової платоспроможності	0,26
Коефіцієнт розрахункової платоспроможності	2,09
Коефіцієнт ліквідної платоспроможності	2,09
Середній коефіцієнт ліквідності	2,09
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,96
Оборотний капітал	8452
Коефіцієнт оборотності запасів	4,45
Оборот дебіторської заборгованості	28 (днів)
Термін кредиту покупця	3 (днів)
Чисті експлуатаційні витрати	67432
Валові експлуатаційні витрати	76252
Оборот кредиторської заборгованості	12,44
Кредиторська заборгованість середній період погашення	29 (днів)
Рентабельність	5,85
Прибуток на власний капітал	0,02

Прибуток на сумарний капітал	0,02
Коефіцієнт продуктивності праці	1,77
Коефіцієнт фінансової стабільності	18,54
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,948

#### **2.4.4 Розробка плану доходів і витрат - фінансового плану**

План доходів та витрат (фінансовий план) - основний вид поточного фінансового плану підприємства що відображає результати прогнозування його діяльності (додаток Р). Дохідна і витратна частини господарської діяльності, що відображена у плані доходів ТОВ «Кахелина» на 2024 рік повністю відповідає даним плану прибутків та збитків за цей же період, що розроблений нами вище у цьому розділі. Тобто нерозподілений прибуток від господарської діяльності становить 3242 тис.грн. Дана сума є частиною фінансового потоку від операційної діяльності. Також потоком від операційної діяльності є амортизація основних засобів за 2024 рік. Дана сума знаходиться у розшифровці елементів витрат за напрямками витрат - 7258 тис. грн. В сумі зі збільшенням запасів від операційної діяльності і реалізації (500 тис.грн), сальдо від операційної діяльності складає 11000 тис.грн.

Отже, сальдо від фінансової діяльності складає на кінець 2021 р. 5541 тис.грн. Тобто підприємство у 2024 році планує отримати чистий прибуток в розмірі 5541 тис.грн, що відображалось при розробці прогнозного балансу станом на 31.12.2024 р. у статті «нерозподілений прибуток». Як вже згадувалося при підведенні підсумків по прогнозованому балансу, результат діяльності ТОВ «Кахелина» досягнуто, адже відбулося збільшення власного капіталу.

#### **Висновки до розділу 2**

У розділі 2 нами було надано економічну характеристику діяльності ТОВ «Кахелина», описано основні види діяльності та продукції, яку виготовляє підприємство. Було обрано та описано методику аналізу фінансового стану та проведено попередній огляд балансу підприємства. На основі обраної методики були обрані показники, за якими проведено

дослідження фінансового стану підприємства. Аналіз фінансового стану показав, що незважаючи на складні умови зовнішнього середовища, у якому функціонує підприємство, зокрема, воєнний стан та деяку зміну споживчих настроїв на ринку, ТОВ «Кахелина» досить успішно функціонує, більшість фінансових показників перевищують нормативні значення, а абсолютні показники, такі як валюта балансу, зростають протягом досліджуваного періоду, що говорить про поживлення ділової активності.

В якості підготовчого етапу до процесу фінансового планування нами сформовані операційні плани у вигляді бюджетів, які є основою фінансового планування, зокрема, розроблено бюджет продажів, бюджет прямих матеріальних витрат, бюджет витрат на оплату праці бюджет загально виробничих витрат, на основі яких сформовано план собівартості продукції. Також сформовано план витрат на збут, план загально корпоративних і адміністративних витрат і бюджет соціальних виплат, які поряд з вищезазначеними бюджетами є основою формування фінансового плану.

На основі операційних бюджетів був розроблений фінансовий план підприємства на 2024 рік (наведений у додатках) і пораховані основні показники фінансового стану з метою його прогнозування.

Проте у процесі підготовки операційних бюджетів було виявлено ряд недоліків фінансового планування на досліджуваному підприємстві, зокрема висока трудомісткість цього процесу, відсутність необхідної бази даних та інформаційних технологій.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «КАХЕЛИНА»

#### **3.1 Обґрунтування доцільності вдосконалення фінансового планування на підприємстві**

Як показують дослідження, одним з недоліків сформованої системи планування на підприємствах України є те, що процес планування є тривалий у часі, що робить його малоприматним для прийняття оперативних управлінських рішень; економічне планування традиційно не доходить до рівня фінансового планування і тому не дає можливості визначити потребу у фінансуванні діяльності підприємства, при існуючій системі планування неможливо вірогідно проводити сценарний аналіз і аналіз фінансової сталості та запасу фінансової міцності підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. На жаль, усе вище перелічене має місце і у діяльності ТОВ «Кахелина».

Зарубіжні підприємства здійснюють фінансове планування, як правило, в рамках застосування сучасної системи фінансового контролінгу із застосуванням таких інструментів як бюджетування, та збалансована система показників.

Фінансовий контролінг – це функціональна система планування, контролю, аналізу відхилень, координації, внутрішнього консалтингу та загального інформаційного забезпечення керівництва підприємством [5]. Головними особливостями фінансового планування в рамках концепції контролінгу є:

- постійна актуалізація планів в результаті своєчасної їх коригування на підставі аналізу відхилень, виявлених в ході контролю;

- інтеграція форм фінансового планування за допомогою чіткої цільової орієнтації системи взаємопов'язаних фінансових показників, що лежать в основі контролінгу;
- гнучкість і оперативність процесу планування, яка внаслідок взаємозв'язку планів через систему показників і розробки єдиного переліку внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на результат і ліквідність.

Головною метою оперативного фінансового контролінгу є організація системи управління для досягнення поточних (короткострокових) фінансових цілей підприємства. Цілі конкретизуються в показниках виручки від реалізації, прибутку, постійних та змінних витрат, чистого грошового потоку, рентабельності капіталу тощо. Визначальним є те, що цільові показники оперативного контролінгу повинні корелювати з монетарними та немонетарними цілями стратегічного контролінгу.

Найпростішою і найменш витратною для впровадження на підприємстві є система бюджетування, яка частково існує на підприємстві, і яку ми застосовували при складанні фінансового плану підприємства на 2024 рік.

Бюджетування – це процес побудови і виконання бюджету підприємства на основі бюджетів окремих підрозділів. Принципи бюджетного планування діяльності структурних підрозділів і всього підприємства необхідно впроваджувати з метою суворої економії фінансових ресурсів, скорочення непродуктивних витрат, більшої гнучкості в управлінні і контролі за собівартістю продукції (для цілей податкового та фінансового планування) [3].

Перевагами впровадження принципів бюджетного планування є:

– помісячне планування бюджетів структурних підрозділів дасть більш точні показники розмірів і структури витрат, ніж система бухгалтерського обліку фінансової звітності, і, відповідно, більш точне планове значення розміру прибутку та податкового планування;

- в рамках затвердження місячних бюджетів структурним підрозділам

надається більша самостійність у витрачанні економії по бюджету фонду оплати праці, що підвищить матеріальну зацікавленість працівників в успішному виконанні планових завдань;

- мінімізація кількості контрольних параметрів бюджетів дозволить скоротити непродуктивні витрати робочого часу працівників економічних служб підприємства;

- бюджетне планування дозволить здійснити режим суворої економії фінансових ресурсів підприємства.

Система бюджетів при впровадженні системи контролінгу на підприємстві повністю охоплює всю базу фінансових розрахунків підприємства. З метою організації системи контролінгу на підприємстві виокремлюють чотири центри відповідальності (центри прийняття управлінських рішень):

- центр доходів – містить управління маркетингом та комерційне управління;

- центр витрат – містить управління виробництвом і управління технічного забезпечення та ремонту;

- центр прибутку – містить управління фінансами та економікою;

- центр інвестицій – містить управління технічним розвитком і управління по роботі з персоналом.

Складовими зведеного бюджету є: вихідні прогнозні дані, виробнича програма, баланс прибутку і збитків, баланс підприємства, звіт про рух грошових коштів.

Найголовнішим у бюджетуванні (у системі контролінгу) є координація всіх сторін діяльності підприємства.

Також одним із сучасних та ефективних інструментів фінансового контролінгу є стратегічне планування, зокрема Збалансована Система Показників (Balanced ScoreCard - BSC), яка є поширеним інструментом стратегічного управління в зарубіжній практиці. Однією з основних переваг BSC є те, що вона виявляє можливості поліпшення фінансової діяльності за рахунок зростання доходів, а не простого зниження витрат і більш ефективного

використання активів. Вона забезпечує інтеграцію фінансових та нефінансових індикаторів з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результуючими показниками та факторами, під впливом яких вони формуються. Такий підхід дозволяє здійснювати деталізований моніторинг діяльності підприємства в стратегічному напрямку, збільшувати оперативність та ефективність управлінських рішень, контролювати найбільш важливі фінансові та не фінансові показники діяльності (Key Performance Indicators - KPI), які є цільовими для компанії, і ступінь досягнень яких визначає рух компанії згідно заданої стратегії. Значення KPI відображають як ефективність бізнесу в цілому, так і ефективність бізнес-процесів, що розглядаються окремо, структурних підрозділів і кадрових ресурсів [8].

В результаті, BSC представляє собою не тільки систему виміру ефективності діяльності підприємства в стратегічному розвитку, а також і повнофункціональну систему управління підприємством.

Беручи до уваги сучасні тенденції розвитку фінансового менеджменту і наявні проблеми з фінансового планування на досліджуваному підприємстві ТОВ «Кахелина», пропонується запровадити у повному обсязі систему бюджетування, що поліпшить якість процесу планування фінансово-господарської діяльності, а саме, процесу розробки фінансового плану.

По-перше, процес планування, як правило, триває 3 місяці, тобто є достатньо тривалим у часі, що робить його непридатним для прийняття оперативних управлінських рішень.

Плановий цикл розпочинається збиранням усієї необхідної інформації для розробки бюджетів. Тобто, фінансовий план складається фактично усіма підрозділами підприємства, і кожний з них ставить свої цілі, завдання, визначає обсяги, і тільки після цього вони зводяться в один фінансовий план підприємства.

Інформацію, яку отримує фінансовий або планово-економічний відділ, обробляється, і подальше формування операційних бюджетів проводиться вручну, за допомогою персонального комп'ютера у програмному забезпечення

Microsoft Word, рідше Microsoft Excel. Уся робота на ПК зводиться, як правило до сумування цифрових даних за допомогою вищенаведеного програмного забезпечення в одному документі. Наприклад, при розробці бюджету продажу продукції (додаток Е) у Microsoft Excel заповнюється попередньо обчисленими вручну даними таблиця, а потім сумуються дані по графах. І так з кожною бюджетною формою.

Виходячи з вищенаведеного, пропоную при розробці фінансового плану використовувати в повній мірі програмне забезпечення Microsoft Excel (електронні таблиці), а саме:

— для обчислення використовувати формули Microsoft Excel, що являють собою вирази, за якими виконуються обчислення в електронному документі. Наприклад, при розробці бюджету продажу продукції «вручну» необхідно внести дані про обсяг реалізації продукції і ціни за одиницю продукції. Все решта обчислить програма Microsoft Excel, якщо попередньо заповнити необхідні комірки електронної таблиці Microsoft Excel логічними формулами. Тобто, якщо у комірку «вартість» внести формулу добутку даних комірки «обсяг» на дані комірки «ціна за одиницю», то отримаємо дані про загальну вартість реалізованої продукції. Так само просто, швидко і легко можна обрахувати ПДВ, і вартість реалізації без податків, попередньо заповнивши відповідні комірки цих граф відповідними формулами. У випадку, наприклад, зміни ціни продукції, на розробку нового проекту плану необхідно витратити лічені секунди на відміну від витрат часу при обчислення вручну. Це стосується усіх бюджетів та планів, розроблених у розділі 2.

— застосовувати декомпозицію при розробці фінансового плану. Наприклад, при розробці бюджету собівартості до статті собівартості входять загально виробничі витрати, що представляють собою окремий план: при розробці плану загально-корпоративних і адміністративних витрат у ці витрати входить оплата праці адміністративного персоналу, що міститься у плані оплати праці і т.д. Особливо це стосується розробки фінансових планів. Оскільки Microsoft Excel дозволяє «прив'язувати» між собою окремі дані

різних документів (різних окремих планів) за допомогою логічних формул і посилань на них, застосування такого підходу дозволить об'єднати між собою усі операційні і фінансові бюджети, тобто «прив'язати» їх між собою за принципом декомпозиції, і в кінцевому результаті, плановий баланс доходів витрат (фінансовий план) представлятиме собою в електронному вигляді таблицю, комірки якої формуються, виходячи з даних усіх, раніше розроблених, планів.

Проте, враховуючи розвиток науково-технічного прогресу, усі ці види робіт значно ефективніше виконувати із застосуванням сучасних ІТ-технологій, тому що підприємство повинно дивитися у майбутнє з метою подальшого розвитку.

### **3.2 Впровадження сучасних ІТ-технологій для вдосконалення фінансового планування на підприємстві**

У сучасних умовах роль фінансового планування поступово змінюється, оскільки підприємства самі зацікавлені в реальному оцінюванні свого стану на тепер та на найближчу перспективу. Адже це необхідно, щоб досягти успіху в господарській діяльності та своєчасно виконати зобов'язання перед державним бюджетом, соціальними фондами, банками та іншими кредиторами, тим самим захистивши себе від штрафних санкцій [7]. Фінансове планування на сучасному етапі передбачає економічне обґрунтування потреби ТОВ «Кахелина» у капіталі для забезпечення прогнозованих бізнес-планом обсягів операційної та інвестиційної діяльності. Поєднання їх з наявним та реально можливим до залучення капіталом має відбуватися з таким розрахунком, щоб підприємство, забезпечуючи безперервний рух капіталу, було здатним виконувати заплановані обсяги діяльності і отримувати чистий прибуток у розмірі, достатньому для економічного і соціального розвитку підприємства в поточному і наступному періодах [8]. На ринку України існує цілий ряд програмних пакетів, запровадження яких полегшить процес

фінансового планування. Програми економлять цінний час і дозволяють концентруватися на плануванні та аналізі. Кожний програмний пакет характеризується своїми сильними й слабкими ознаками. Остаточне рішення щодо його купівлі багато в чому базуватиметься на перевагах для користувача, а також на потребах та наявних фінансових ресурсах даного підприємства. Потрібно звернути увагу на те що, в теперішніх умовах існує багато програмних продуктів для отримання прогнозних даних, які спрощують роботу, значно скорочують час розроблення та точність підрахунків у плануванні.

Представлені на ринку програми розрізняються за ціною і своїми функціональними можливостями. (табл.3.1).

Таблиця 3.1 - Характеристика програмних продуктів для фінансового планування

Найменування	Ціна: купівлі/обслуговування	Основні характеристики
FPlan Professional Advisor+	\$395 / \$10 на місяць	За допомогою програми легко одержати короткий і переконливий звіт. Має 9 основних модулів (укладання бюджету, розрахунок ставки доходу в нинішніх економічних умовах; фінансування отримання освіти; аналіз доходів; аналіз витрат на зміст майна складу на підприємстві) та 9 спеціальних модулів
Profiles+	\$1,295/\$700 на рік	Відома простотою під час використання і підтримкою спільної роботи з іншими системами. Складається з 14 модулів: накопичення засобів, розміщення активів, працевдатність, освіта, управління майном, фінансова незалежність, фінансові звіти, податки на прибуток, забезпечення спадкоємців; визначення вартості бізнесу, підрахунок вартості пільг службовців, фінансові звіти і коефіцієнти та ін.
M-Plan	\$1,195 на користувача/ \$500 на рік; \$896 на декілька користувачів /\$500 на рік	Поточна версія дозволяє проводити пенсійне планування, управління майном, аналіз потреб у капіталі, одержувати понад 100 звітів. Очікуване доповнення до програми підключить функції аналізу податків і планування витрат на отримання освіти. До складу пакета входять модулі моделювання перекладу активів та накопичення засобів і розрахунок зносу.
Project Expert	\$1,799 перший рік/ \$600 у наступні роки	програма надає користувачеві висновок, що стосується можливого поліпшення роботи компанії в разі успішної реалізації плану. Опис операційної діяльності включає в себе виробничу програму випуску продукції, норм витрат матеріальних ресурсів на одиницю

		продукції, розрахунок потреби в оборотному капіталі, диференційований розрахунок фонду оплати праці різних категорій персоналу підприємства, виробничих витрат, тривалості технологічного циклу, затримки платежів. Фінансова діяльність представлена також досить докладно
MasterPlan	\$1,495 на користувача/ \$500 на рік; \$1,995 мережева версія/ \$600 на рік	Має можливості моделювання, одноразового введення даних; підтримує інтегровані режими побудови запитів і сортування інформації. Програма здатна контролювати співвідношення активів і зобов'язань, створює звіт про фінансовий стан. Дозволяє формувати звіти з чотирьох типів елементів: графічні зображення, текстові вставки, основна частина і підсумкові результати.
ExecPlan	\$1,995 на користувача (\$2,490 на декілька користувачів)/ \$695 на рік	Обробляє велику кількість можливих сценаріїв “що буде, якщо” при проведенні планування. Розглядає безліч альтернативних сценаріїв, включаючи смерть і втрату працездатності. Враховуються також зміни в доходах, активах, витратах або зобов'язаннях. Дохід може перераховуватися щорічно. Розглядаються періоди часу від 1 до 100 років
COMFAR	4400 \$	Дозволяє використовувати кілька способів нарахування амортизації, дає докладний опис витрат виробництва та дозволяє задавати різні тривалості планування проекту, кратні місяцю, належить до класу «закритих» програм. Основний недолік пакета COMFAR – невідповідність податкового блоку українському законодавству. Висока ціна програми пояснюється тим, що вона має міжнародну сертифікацію і відповідає методиці, використовуваний найбільшими зарубіжними фінансовими інститутами

\*Джерело: сформовано автором на основі [25]

Від правильного вибору програмного продукту буде залежати подальша ефективність фінансового планування і фінансового менеджменту підприємства. Зокрема, програму «Project Expert» можна рекомендувати тим підприємствам, які працюють із зарубіжними інвесторами, для яких найбільш звичним є тип документів, підготовлений даною програмою. Щодо пакета COMFAR можна сказати, що вона залишається певним загальноновизнаним міжнародним еталоном, але ціна є дещо високою.

Як ще один напрям організації фінансового планування підприємства можуть використовувати програмні продукти SAP, що дозволяють автоматизувати процеси планування, прогнозування, бюджетування,

нівелюючи ризики інформаційного та фінансово-економічного характеру. Крім того, у рішеннях SAP при формуванні прогнозних звітів передбачена можливість моделювання прогнозних значень місячного бюджету залежно від зміни вхідних параметрів із збереженням попередніх варіантів. Програма ExecPlan, одна з найпопулярніших комп'ютерних програм, що випускається компанією Sawhney System, обчислює податкові платежі і вплив на грошові потоки продажу будь-якого активу, грошових витрат майбутніх періодів або інвестицій, проте вона потребує адаптації до вітчизняного податкового законодавства.

Німецька компанія SAP SE пропонує сукупність програмних продуктів і технологій, а також низку прикладних рішень у сфері планування та бюджетування (табл 3.2).

Таблиця 3.2 – Прикладні програми SAP у сфері планування та бюджетування

Програма	Функціональні можливості
SAP Business Planning and Consolidation	- бізнес-планування і бюджетування – автоматизація процесу стратегічно-го планування і бюджетування відповідно до методики планування, визначеної підприємством; розвинена система підходів «зверху - вниз» та «знизу - вверху»; - прогнозування – створення обґрунтованих планів та бюджетів, широке використання накопичених даних для планування; - прогнозний аналіз – автоматичні повідомлення про потенційний ріст ринків, можливість налаштування ключових індикаторів; - аналітика і звітність – швидкий оперативний доступ до актуальних операційних і фінансових звітів, аналітики, багатомірний аналіз даних тощо.
my SAP Financial, my SAP Business Intelligence	- ефективне поєднання зовнішніх і внутрішніх планів та створення точних прогнозів, використання методів активного планування, що забезпечує оперативне реагування на зміни ринку; - програмне забезпечення легко інтегрується з іншими компонентами, гарантуючи високий рівень захисту інвестицій, зменшення затрат на координування і виконання процесу бюджетування.
компоненти SAP Strategic Enterprise Management (SAP SEM), SAP Business Information Warehouse(SAP BW)	- інтеграція бюджету підприємства із стратегічними цілями і оперативними задачами; - гнучке керування процесом планування – створення необхідної кількості варіантів плану; - організація доступу до фактичних даних і даних галузевої статистики в процесі планування; - оптимізація збору даних; - проведення статистичного аналізу; - контроль за виконанням плану у реальному режимі часу і отримання своєчасних повідомлень про відхилення.

\*Джерело: сформовано автором на основі [ 61]

За неможливості придбання спеціального програмного забезпечення відповідна комп'ютерна модель може бути реалізована працівниками підприємства в середовищі MS Excel. Не кожна з наявних програм здатна задовольнити потреби будь-якого фахівця в області фінансового планування. В ідеалі програма повинна дозволяти фахівцю з планування зосередитися на виробленні стратегії і виконанні сценаріїв “що буде, якщо”. Програма, що надто складна у використанні або вимагає багато часу, щоб адаптуватися до неї, може завадити, а не допомогти, тому до вибору програмного продукту треба підходити дуже відповідально.

Як бачимо, можливості використання таких програм для ТОВ «Кахелина» широкі й очевидні. Більшість програм дорогі, але підприємство в змозі їх оплатити. Отже сподіваємося, що найближчим часом підприємство зможе відчувати ефект від використання сучасного програмного забезпечення. Використання програмного забезпечення полегшить процес фінансового планування, значно підвищить його ефективність та результативність, спростить виконання розрахунків та дозволить на очно показати результати планування.

### **3.3 Розрахунок економічної ефективності заходів з покращення фінансового планування**

Запропоновані заходи щодо покращення фінансового планування дають можливість значно скоротити час на обробку, аналіз інформації та обчислювальні інформації. Практика показала, що таке скорочення становить приблизно 5 разів. Зменшення витрат часу на розробку та корегування фінансового плану дає можливість отримати певну економію.

В ТОВ «Кахелина» планово-фінансовому відділі працюють 5 працівників. На розробку фінансового плану «вручну» затрачається 3 місяці, тобто:

$$Tr_1 = 5 * 22 * 8 * 3 = 2440 \text{ люд./год.}$$

Після впровадження запропонованих заходів трудомісткість означених робіт зменшиться в 5 разів, тобто:

$$Tr_2 = 2440 / 5 = 488 \text{ люд./год.}$$

Абсолютна економія витрат від зниження трудомісткості визначається за формулою:

$$E_{\text{ма}} = (Tr_1 * T_{\text{см.ч.сер.}} - Tr_2 * T_{\text{см.ч.сер.2}}) * (1 + d/100) * (1 + s/100), \quad (3.1)$$

де  $T_{\text{см.ч.сер.}}$  – середньогодинна тарифна ставка робітників до і після здійснення заходів,

$d$  – середній відсоток додаткової заробітної плати для даної категорії робітників (28%),

$s$  – встановлений відсоток відрахувань на соціальні заходи (22%).

$$E_{\text{ма}} = (2440 * 76,8 - 488 * 76,8) * (1 + 28/100) * (1 + 22/100) = 253294,0 \text{ грн.}$$

Таким чином, тільки впровадження формул Microsoft Excel, за якими виконуються обчислення в електронному документі дасть нам можливість отримати економію в сумі 253294,0 грн.

Втілення на практиці усього вище зазначеного дозволить скоротити до мінімуму тривалість у часі бюджетного циклу ТОВ «Кахелина», зменшити затрати персоналу на розробку фінансового плану, а також зробити його придатним для прийняття оперативних управлінських рішень. Мається на увазі можливість розгляду різних варіантів фінансового плану при зміні, наприклад, ціни реалізації продукції, податкового законодавства чи законодавства по оплаті праці. Адже при зміні деяких показників якогось із планів (чи декількох планів), розробити альтернативний фінансовий план можна за лічені хвилини.

Також на підприємстві не проводиться аналіз фінансового стану розробленого фінансового плану. Тому пропоную при розробці фінансового плану проводити сценарний аналіз фінансової сталості, запасу фінансової

міцності та інших показників фінансового стану. Це можна зробити знову ж таки з допомогою Microsoft Excel, а саме: формул, що застосовуються при аналізі фінансового стану підприємства, що наведені у розділі 2, складуть окремий файл Microsoft Excel, і комірки з цими логічними формулами, «прив'язуються» до планових форм фінансового плану, а точніше - до прогнозного балансу та плану прибутків та збитків, оскільки при аналізі фінансового плану використовуються, в переважній більшості, саме ці форми. Це дасть змогу визначити платоспроможність, рентабельність, фінансову незалежність, величину оборотного капіталу, оборотність дебіторської і кредиторської заборгованості тощо, на підставі розробленого фінансового плану, знову ж таки, за лічені хвилини. У цьому випадку, при незадовільних показниках фінансового стану є можливість у найкоротші терміни проаналізувати варіанти їх покращення, коректуванням фінансово-господарських показників діяльності.

Отже, вище запропоновані заходи дозволять виправити недоліки системи планування на підприємстві, зменшити тривалість у часі процесу розробки фінансового плану, робити показники фінансового плану більш наочними, досягти проведення багатоваріантності сценаріїв фінансового плану за короткі терміни, а також проводити, на основі розробленого плану, аналіз фінансового стану, і, у випадку незадовільних результатів, за короткий термін шукати шляхи покращання фінансового стану, коректуючи дані операційних планів.

### **Висновки до розділу 3**

Досліджуючи проблемні тенденції фінансового планування на підприємстві ТОВ «Кахелина», визначено основні напрямки його удосконалення.

Зокрема, дуже тривалий час формування річних фінансових планів робить їх не придатними для оперативного управління, що впливає на показники

ефективності діяльності підприємства, збільшує фінансові ризики діяльності, особливо в умовах мінливого зовнішнього середовища.

У цьому контексті доведено, що фінансовий контролінг комплексно впливає на діяльність підприємства і забезпечує його функціонування на базі постійних координуючих дій між різними фазами циклу (облік, аналіз, планування, моніторинг і контроль).

Бюджетування, як один з інструментів фінансового контролінгу, рекомендується до впровадження на досліджуваному підприємстві. Метою бюджетування є: здійснення періодичного планування; забезпечення координації, кооперації та комунікацій; кількісне обґрунтування планів; створення основи для оцінки і контролю виконання; мотивація працівників шляхом орієнтації на досягнення мети організації; виконання вимог законів і

контрактів. Звіт про виконання бюджету забезпечує зворотній зв'язок, привертаючи увагу менеджерів підприємства до значних відхилень від запланованого, що допоможе їм проаналізувати ситуацію і виправити у разі необхідності. Тому система бюджетного контролю є досить ефективним інструментом у фінансовому плануванні.

Використання інформаційних технологій в процесі планування й аналізу ефективності діяльності підприємства є досить сильним і дієвим засобом, що дозволяє розробити різні варіанти стратегій і прийняти обґрунтоване управлінське рішення, спрямоване на досягнення цілей підприємства.

Запропоновано використання такого програмного забезпечення для фінансового планування на підприємстві, яке дозволить без сумніву значно підвищити ефективність процесу фінансового планування, полегшить розрахунки та дозволить більш наочно показати результати планування за допомогою різноманітних графіків і таблиць.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Фінансове планування – це процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками підприємства у плановому періоді. Метою фінансового планування є забезпечення господарської діяльності необхідними джерелами фінансування.
2. Основними завданнями фінансового планування на підприємстві є: забезпечення виробничої та інвестиційної діяльності необхідними фінансовими ресурсами; встановлення раціональних фінансових відносин із суб'єктами господарювання, банками, страховими компаніями; визначення шляхів ефективного вкладення капіталу, оцінка раціонального його використання; виявлення та мобілізація резервів збільшення прибутку за рахунок раціонального використання матеріальних, трудових та грошових ресурсів; здійснення контролю за утворенням та використанням платіжних засобів.
3. Фінансове планування на підприємстві здійснюється згідно таких принципів: принцип повноти, принцип інтегрованості, принцип обґрунтованості, принцип гнучкості, принцип реальності, принцип економічності.
4. Планування діяльності підприємства здійснюється на підставі науково обґрунтованої нормативної бази. Вона являє собою комплекс норм та нормативів використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, порядок і методи їхнього формування, оновлення та використання. У процесі планування використовуються внутрішні та зовнішні джерела інформації (фінансові і не фінансові) дані за минулі періоди; технічні, техніко-економічні, економіко-правові; виробничий та науковий потенціал підприємства; інструкції, положення; методичні рекомендації, спеціалізовані періодичні вітчизняні та іноземні видання, спеціальна науково-практична та нормативно-методична література; семінари, виставки, аукціони тощо. Методи побудови бюджету поділяються на дві групи: методи розрахунку окремих фінансових

показників та загальні методи планування. Перша група включає такі методи: нормативний, розрахунково-аналітичний, балансовий, метод оптимізації планових рішень. До другої групи належать балансовий метод, програмно-цільовий метод.

5. Аналіз фінансового стану є передумовою розробки фінансового плану. Проаналізувавши фінансовий стан ТОВ «Кахелина» за період з 2020 по 2022 рр. можна зробити наступні важливі висновки: дуже низький показник грошової платоспроможності (у десять разів менший за мінімально необхідну норму); досить великі показники коефіцієнтів ліквідної та розрахункової платоспроможності, для яких нормою є одиниця, а для досліджуваного підприємства протягом двох останніх років є перевищення цих показників у 2,5 рази; високі показники фінансової сталості і фінансової незалежності; прибуток на власний капітал склав у 2021 р. 1 копійку на 1 гривню власного капіталу, а у 2022 р. не розраховувався по причині понесення збитків.

6. Фінансове планування - процес визначення надходжень і використання фінансових ресурсів, встановлення оптимальних співвідношень у розподілі доходів підприємств. Кількісним відображенням фінансового планування є планування і передбачення майбутнього стану діяльності підприємства. Показники фінансового стану відображаються через систему бюджетів. Бюджет підприємства - це план у формі балансу доходів та витрат. Процедура формування плану включає в себе розробку двох основних бюджетів: операційні бюджети та фінансовий план. Операційний бюджети включає в себе розробку бюджету продажу, бюджету фонду оплати праці, бюджету матеріальних витрат, бюджету загально виробничих витрат, бюджету адміністративно-управлінських витрат, план витрат на збут. Фінансовий план складається з трьох вихідних документів: плану прибутків та збитків; плану грошових надходжень і витрат; прогнозного балансу. При формуванні фінансового плану складаються також плани капітальних вкладень.

Результат складання плану представляється у вигляді одного документу, що складається за принципом декомпозиції - кожний план більш низького

рівня є деталізацією плану більш високого рівня. Даний документ об'єднує показники плану прибутків та збитків, плану грошових надходжень і витрат та прогнозного балансу - плановий баланс доходів та витрат.

7. Фінансове планування на ТОВ «Кахелина» здійснюється через приріст. Тобто, плани складаються на підставі фактичних результатів, досягнутих у попередніх періодах. План прибутків і збитків підсумовує дані операційного плану і тут виводиться майбутній результат діяльності ТОВ«Кахелина» - 3242 тис.грн. планового прибутку. Оскільки план про прибутки і збитки не дає відповіді на питання забезпеченості підприємства грошовими коштами, розробляється бюджет грошових надходжень та витрат. В результаті отримуємо залишок коштів на кінець року в сумі 1993 тис.грн. У прогнозному балансі підбиваються підсумки усіх попередніх бюджетів, основним позитивним результатом якого є зростання валюти балансу на 4% в і порівнянні з 2022 р. 93% цього зростання відбулося за рахунок зростання власного капіталу. Усі бюджети зводимо у фінансовий план, результат якого позитивне сальдо фінансової діяльності ТОВ «Кахелина», що відображено у сумі нерозподіленому прибутку прогнозного балансу. Прогнозний баланс ТОВ «Кахелина» опрацьовують, коригуючи баланс за попередній рік з урахуванням усіх тих видів діяльності, що їх прогнозують протягом бюджетного періоду.

8. Впровадження процесу бюджетування в ТОВ «Кахелина» дозволить: поліпшити фінансові результати на основі управління прибутком і витратами, раціонально розподіляти і використовувати ресурси, оптимізувати витрати по підприємству і впровадити оперативний контроль за постійними і змінними витратами; поліпшити платоспроможність підприємства на основі ефективного управління грошовими потоками; підвищити якість та оперативність прийняття управлінських рішень; узгоджувати, координувати дії окремих підрозділів і відділів підприємств, а також напрямків діяльності для досягнення поставлених цілей.

9. На досліджуваному нами підприємстві для автоматизації процесу планування не використовується жодного програмного забезпечення. Виходячи з

проведенного дослідження програмного забезпечення у цій сфері можна запропонувати використовувати програму FPlan Professional Advisor+. Вона є однією з найпопулярніших програм початкового рівня, що випускається компанією First Financial Network. Спроектвана ця програма так, щоб добитися найбільшої простоти використання, що і стало першочерговим критерієм вибору, оскільки у підприємства немає на даний момент спеціалістів для використання більш складних програм. До того ж FPlan справляється з більшістю звичайних сценаріїв, з якими стикається фахівець з планування, і коштує недорого порівняно з іншими програмами такого типу. Сильна сторона програми полягає в тому, що з її допомогою легко одержати усі звітні документи.

10. Шляхами покращання процесу розробки фінансового плану є:

- по-перше, при розробці кожного плану використовувати програмне забезпечення (хоча би Microsoft Excel), що дозволить скоротити тривалість у бюджетного циклу ТОВ «Кахелина», зменшити витрати на розробку фінансового плану, а також зробити його придатним для прийняття оперативних управлінських рішень;

- по-друге, при розробці фінансового плану проводити сценарний аналіз фінансової сталості, запасу фінансової міцності та інших показників фінансового стану. Це дасть змогу визначити платоспроможність, рентабельність, фінансову незалежність, величину оборотного капіталу, оборотність дебіторської і кредиторської заборгованості тощо, на підставі розробленого фінансового плану, знову ж таки, за лічені хвилини. У цьому випадку, при незадовільних показниках фінансового стану є можливість у найкоротші терміни проаналізувати варіанти їх покращання, коректуванням фінансово-господарських показників діяльності підприємства.

Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів дасть змогу повернути кошти, витрачені на придбання програмного забезпечення та навчання персоналу протягом одного фінансового року.

Отже мету магістерської роботи можна вважати досягнутою.