

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет фінансів

Кафедра корпоративних фінансів і контролінгу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«Корпоративні фінанси»
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему **«Фінансове планування та прогнозування на підприємстві»**

здобувача Жмуд Альони Петрівни

Науковий керівник: д. е. н., професор Терещенко Олег Олександрович

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри корпоративних фінансів і контролінгу:
д. е. н., професор Терещенко Олег Олександрович

Київ 2024

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 77 сторінок, 14 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел з 62 найменувань, додатки.

«Фінансове планування та прогнозування на підприємстві»

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

Предмет дослідження – методи та інструменти фінансового прогнозування та планування на підприємстві.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає у дослідженні теоретичних та методичних засад фінансового прогнозування та планування і обґрунтування на цій основі напрямків удосконалення відповідного інструментарію на прикладі державного підприємства «Укрсервіс Мінтрасу».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи фінансового планування й прогнозування на підприємстві;
- розкрити сутність та необхідність фінансового планування й прогнозування як важливих функцій управління фінансами;
- визначити методичні підходи та інструментарій для здійснення фінансового планування та прогнозування;
- обґрунтувати макро- та мікроекономічні чинники, які необхідно враховувати в процесі фінансового планування й прогнозування;
- описати загальну характеристику державного підприємства «Укрсервіс Мінтрасу» та проаналізувати його фінансовий стан;
- охарактеризувати існуючу систему фінансового планування на підприємстві та оцінити її ефективність;
- виявити основні проблеми та недоліки у процесі фінансового планування на досліджуваному підприємстві;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення процесів фінансового прогнозування та планування на підприємстві "Укрсервіс Мінтрасу" з урахуванням виявлених недоліків.

Практичне значення отриманих результатів проведені аналітичні та розрахункові процедури дозволили отримати конкретні рекомендації щодо оптимізації фінансових планів, підвищення точності прогнозів та покращення загальної ефективності управління фінансовими ресурсами для досліджуваного підприємства «Укрсервіс Мінтрасу».

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2024.

Рік захисту роботи 2024.

Ключові слова: фінансове планування, фінансове прогнозування, бюджетування, платоспроможність, контролінг, фінансовий план державного підприємства, ковзне прогнозування

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1. Теоретико-методичні засади фінансового планування та прогнозування на підприємстві	8
1.1 Сутність та необхідність фінансового планування й прогнозування на підприємстві	8
1.2 Види та методичні прийоми фінансового планування й прогнозування на підприємстві	16
1.3 Макро- та мікроекономічні чинники впливу на фінансові прогнози та плани	25
Розділ 2. Аналіз стану фінансового планування на державному підприємстві «Укрсервіс Мінтрансу»	30
2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансового стану підприємства.....	30
2.2 Оцінка діючої системи фінансового планування на підприємстві	40
2.3. Аналіз слабких місць фінансового планування на підприємстві.....	47
Розділ 3. Напрямки удосконалення фінансового планування й прогнозування на державному підприємстві «Укрсервіс Мінтрансу»	53
3.1 Напрямки покращення фінансових прогнозів на підприємстві.....	53
3.2 Удосконалення системи фінансового планування на підприємстві.....	56
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми. Нестабільна ситуація, спричинена перш за все російською збройною агресією, створює додаткові виклики та загрози для підприємницької діяльності, посилюючи економічну кризу. Ці умови об'єктивно зумовлюють необхідність забезпечення безперервності та планованості ключових бізнес-процесів, що неможливо без ефективної системи управління фінансовим плануванням. Тому сьогодні надзвичайно важливими є дослідження з побудови ефективної системи прогнозування та планування на підприємстві, що визначає *актуальність* дослідження сутності, функціонального наповнення, методичних підходів до аналізу та оцінювання, а також організаційних напрямків вдосконалення ефективності управління процесом фінансового планування й прогнозування на підприємстві.

За результатами дослідження, проведеного Advanter Group щодо стану українського бізнесу в умовах воєнного часу в 2023 році, 56,2% респондентів визначили непрогнозованість та нестабільність подій в Україні й на внутрішньому ринку як ключову перешкоду для економічного відновлення підприємницької діяльності. Водночас, 47,7% опитаних наголосили на негативному впливі непередбачуваних дій уряду, які можуть спричинити погіршення становища бізнесу [1]. Питання вдосконалення системи фінансового планування та прогнозування на українських підприємствах набуває особливої важливості з метою підвищення їхньої життєздатності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності в умовах воєнного часу та глибокої економічної кризи.

Проаналізувавши останні *дослідження та публікації*, зазначимо, що дослідження організаційних аспектів забезпечення ефективного управління фінансовим прогнозуванням та плануванням, включаючи вивчення об'єктних та суб'єктних компонентів, методів оцінювання, формування проблематики та інструментів для ініціювання заходів з удосконалення становлять широке предметне поле наукових пошуків у цьому питанні. Це поле характеризується

міцним теоретико-методичним підґрунтям, що базується на численних наукових працях українських та зарубіжних економістів-дослідників. Теоретичні основи дослідження фінансового планування та прогнозування на підприємстві були закладені у працях таких вчених як Терещенко О. О. [2], Баб'як Н. Д. [3], Таукешева Т. Д. [4], Ставерська Т. О. та Андрющенко І. С. [5], Хилько І. І. та Поліщук А. І. [6], Майкл С. [7], Гріщенко, І. [8], Болгов В.Є. [9], Нечипоренко А. В. [10], Жук О.І. [11], Ставерська Т. О. [12], Коцупал О. [13] та багатьма іншими.

Проте, незважаючи на ґрунтовне наукове висвітлення головних системних компонентів з управління процесом планування й прогнозування на підприємстві, глибшого розгляду вимагає проблематика забезпечення ефективності фінансового прогнозування й планування в умовах воєнного часу. Це передбачає застосування сучасних методів, інструментів та адаптивних підходів для пристосування фінансового планування до мінливих реалій ведення бізнесу в Україні внаслідок російської агресії, впровадження гнучких методів моделювання, аналітики даних, сценарного аналізу, а також забезпечення безперервності процесу планування за можливих перебоїв в роботі підприємства.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретичних та методичних засад фінансового прогнозування та планування і обґрунтування на цій основі напрямків удосконалення відповідного інструментарію на прикладі державного підприємства «Укрсервіс Мінтрасу».

Перелік завдань, вирішення яких дозволить досягнути поставлену мету:

- дослідити теоретичні основи фінансового планування й прогнозування на підприємстві;
- розкрити сутність та необхідність фінансового планування й прогнозування як важливих функцій управління фінансами;
- визначити методичні підходи та інструментарій для здійснення фінансового планування та прогнозування;
- обґрунтувати макро- та мікроекономічні чинники, які необхідно враховувати в процесі фінансового планування й прогнозування;

- описати загальну характеристику державного підприємства «Укрсервіс Мінтрасу» та проаналізувати його фінансовий стан;
- охарактеризувати існуючу систему фінансового планування на підприємстві та оцінити її ефективність;
- виявити основні проблеми та недоліки у процесі фінансового планування на досліджуваному підприємстві;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення процесів фінансового прогнозування та планування на підприємстві "Укрсервіс Мінтрасу" з урахуванням виявлених недоліків.

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

Предметом дослідження є методи та інструменти фінансового прогнозування та планування на підприємстві.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у роботі завдань використовувалися такі методи наукового дослідження: синтез, аналіз, систематизація й теоретичне узагальнення для дослідження економічної сутності понять «фінансове планування» та «фінансове прогнозування» й їхньої класифікації та порівняння. Було використано фінансовий, економічний та статистичний методи аналізу, а також системний метод для дослідження фінансово-господарської діяльності державного підприємства «Укрсервіс Мінтрасу», аналізу структури витрат, їх формування й використання та оцінки ефективності процесів планування та прогнозування на підприємстві. Для наочності представлення теоретичних та практичних результатів було застосовано графічний і табличний методи.

Результати дослідження мають як *практичне*, так і *теоретико-методичне значення* для вдосконалення процесів фінансового прогнозування та планування на українських підприємствах. На практичному рівні, проведені аналітичні та розрахункові процедури дозволили отримати конкретні рекомендації щодо оптимізації фінансових планів, підвищення точності прогнозів та покращення загальної ефективності управління фінансовими ресурсами для досліджуваного

підприємства «Укрсервіс Мінтрасу». Крім того, розроблені теоретичні узагальнення, методичні підходи та алгоритми можуть бути універсально застосовані для удосконалення систем фінансового прогнозування та планування на інших підприємствах незалежно від галузі чи специфіки діяльності, забезпечуючи теоретико-методичну значущість отриманих результатів.

Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних науковців щодо дослідження фінансового планування та прогнозування на підприємстві, методичних підходів щодо забезпечення ефективної роботи цих процесів, ролі планування та прогнозування у стратегічному розвитку вітчизняних підприємств та антикризовому управлінні; дані фінансової та управлінської звітності державного підприємства «Укрсервіс Мінтрасу» за період 2021-2023 рр., електронні ресурси, чинне законодавство та навчальні посібники.

Апробація результатів дослідження. Ключові положення та отримані результати дослідження в рамках кваліфікаційної бакалаврської роботи були апробовані у форматі тез на тему «Напрями вдосконалення фінансового планування на підприємстві» на міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток міжнародних економічних відносин в умовах глобальних викликів», що відбулася 3-4 травня 2024 року в місті Ужгород [14].

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У Розділі 1 визначено сутність та необхідність фінансового планування й прогнозування на підприємстві, досліджено їхні види й методичні прийоми, а також розроблено макро- та мікроекономічні чинники, що застосовуються в процесі фінансового планування та прогнозування.

У Розділі 2 наведено загальну характеристику та аналіз фінансового стану підприємства «Укрсервіс Мінтрасу», досліджено систему фінансового планування на підприємстві та визначено проблеми та недоліки фінансового планування й прогнозування компанії.

У *Розділі 3* запропоновано напрямки покращення фінансових прогнозів й планів для удосконалення системи фінансового планування й прогнозування на підприємстві «Укрсервіс Мінтрасу».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та необхідність фінансового планування й прогнозування на підприємстві

Управління підприємством є комплексним процесом, що охоплює низку взаємопов'язаних функцій: організацію виробничих та господарських процесів, планування стратегічного розвитку й оперативної діяльності, контроль за дотриманням встановлених цілей і завдань, мотивацію персоналу, регулювання відхилень від запланованих показників тощо. При цьому процес планування посідає ключове місце в механізмі управління підприємством, слугуючи основою для ухвалення рішень щодо подальшого розвитку та функціонування суб'єкта господарювання [15, с. 239].

Українські компанії працюють в умовах економічного та фінансового середовища, що відзначається невизначеністю та нестабільністю. Про це свідчить дані Табл. 1.1. Бачимо, що частка збиткових підприємств протягом 2020-2022 років коливалася в діапазоні від 29% до 34% та демонструє тенденцію до подальшого зростання. Одним з ключових факторів посилення життєздатності українських підприємств є удосконалення процесів фінансового планування та прогнозування, що допоможе компаніям ефективніше управляти ресурсами, своєчасно виявляти ризики та можливості, а також приймати обґрунтовані рішення для забезпечення стійкого розвитку в умовах мінливого ринкового середовища.

Таблиця 1.1 – Чистий прибуток (збиток) підприємств в Україні та питома вага збиткових й прибуткових підприємств за 2020-2022 рр.

Рік	Чистий прибуток (збиток), тис.грн	Прибуткові підприємства		Збиткові підприємства	
		у % до загальної кількості підприємств	Фінансовий результат, тис.грн	у % до загальної кількості підприємств	Фінансовий результат, тис.грн
2020	68 054 905,5	71,0	599 404 728,4	29,0	531 349 822,9
2021	885 276 479,5	72,9	1 117 131 352,8	27,1	231 854 873,3
2022	-276 277 742,8	65,8	639 197 706,9	34,2	915 475 449,7

Джерело: розроблено автором за даними [16]

Планування у широкому розумінні є процесом проектування майбутнього стану суб'єкта господарювання, що охоплює етапи формування та узгодження взаємопов'язаної системи планів. Ключовим завданням планування на підприємстві постає підвищення ефективності його діяльності шляхом забезпечення орієнтації та координації усіх управлінських дій, ідентифікації груп ризиків для безперебійного функціонування та мінімізації їх впливу, а також досягнення стратегічної гнучкості та адаптивності до мінливих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Комплексний підхід до процесу планування сприяє консолідації ресурсів, зусиль та можливостей підприємства для реалізації визначених цілей його розвитку [17, с. 21].

Проаналізувавши праці провідних науковців щодо трактування ними поняття фінансового планування на підприємстві та узагальнивши результати дослідження у додатку А, можемо зазначити, що немає єдиного уніфікованого розуміння даного терміну. Більшість авторів розглядають фінансове планування як певний процес, проте акцентують увагу на різних його складових. Одні вчені, такі як Гріщенко І., Гринчук Т., А. В. Нечипоренко, С. М. Стабіас, визначають його як процес обґрунтування оптимальних фінансових відносин, визначення джерел і напрямів використання фінансових ресурсів. Інші, як-от Болгов В.Є., Кушнір І.М., Томашевська А.В., Боришкевич І.І., Жук О.І., наголошують на комплексному підході та розглядають фінансове планування як процес формування

взаємопов'язаної системи фінансових планів, стратегічного управління фінансовими активами та потоками. Окремі дослідники, зокрема Сергій А., Єрохін, Світлана С., Вірьовка, Ченг Ф. Лі, Дж.І. Фіннерті, акцентують увагу на визначенні фінансових цілей, аналізі інвестиційної та дивідендної політики, прогнозуванні результатів у рамках процесу фінансового планування. Отже, більшість науковців розглядають фінансове планування як певний процес розподілу фінансових ресурсів, однак акцентують увагу на різних його аспектах.

Ґрунтуючись на проаналізованих підходах, вважаємо за доцільне розглядати для мети нашого дослідження фінансове планування як комплексний процес, спрямований на розроблення фінансових планів, визначення нормативних показників, оптимальних шляхів формування, розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства для забезпечення його ефективного функціонування й сталого покращення фінансових результатів.

Деякі економісти розглядають фінансове планування як багатоетапний процес, що охоплює [12, с. 9]:

- аналітичну оцінку наявних інвестиційних можливостей та поточних джерел фінансування підприємства;
- прогнозування потенційних наслідків поточних рішень для передбачення та запобігання непередбачуваних ситуацій у майбутньому;
- обґрунтований вибір оптимального варіанту з низки альтернативних рішень для його інтеграції у фінальний план;
- оцінювання фактичних результатів діяльності підприємства відповідно до параметрів, визначених у фінансовому плані.

Фінансове прогнозування – це важливий елемент або передумова для фінансового планування. Погоджуємося з визначенням Коцупала О. [13, с. 19], що фінансове прогнозування є процесом застосування спеціалізованих методів та інструментів для прогнозування ключових фінансових показників суб'єкта господарювання. Ця діяльність дозволяє розробляти фінансові плани підприємства, визначати стратегічні цілі та завдання, а також передбачати потенційні негативні наслідки, спричинені різноманітними ризиками, що можуть виникнути у процесі

господарської діяльності. Фінансове прогнозування є невід'ємною складовою ефективного управління фінансовими ресурсами та забезпечення стійкого фінансового становища суб'єкта господарювання.

При реалізації на підприємстві процесів фінансового планування та прогнозування важливим є дотримання певних принципів, узагальнених у Табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Загальні принципи фінансового планування та прогнозування

Принцип	Сутність
Принцип наукового обґрунтування	Передбачає використання науково обґрунтованих підходів для розробки фінансових прогнозів і планів
Принцип комплексності	Враховує потребу забезпечити всі види діяльності потрібним обсягом фінансових ресурсів
Принцип системності	Враховує при процесах фінансового планування та прогнозування взаємозв'язок між усіма елементами
Принцип результативності	Спрямований на досягнення цільових фінансових показників
Принцип достовірності	Передбачає використання перевірених та достовірних даних при складанні фінансових прогнозів і планів
Принцип зрозумілості	Вимагає простоти та зрозумілості фінансових прогнозів і планів для сприйняття інформації, яка в них міститься
Принцип координації й узгодженості	Забезпечує узгодженість та координацію різних видів фінансових планів між собою та із загальною стратегією розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [11, с. 107]

Певних особливостей набуває формування прогнозів за умов невизначеності. Дослідники консалтингової компанії «Deloitte» [18] визначили принципи прогнозування в нестабільних умовах, виконання яких сприятиме підвищенню ефективності прогнозів і збільшуватиме його значення для системи планування на підприємстві:

1. Розробка й моніторинг випереджальних показників.
2. Співпраця фінансових аналітиків із фахівцями інших підрозділів, як-от ІТ, технічний, продажів та постачання, HR, маркетинговий.
3. Перманентний перегляд прогнозів.
4. Розробка сценаріїв у залежності від припущень з приводу окремих викликів.
5. Визначення основних драйверів прогнозу, зміна яких найбільше вплине на результат, та видалення несуттєвих. Ухвалення рішень на основі такого прогнозу

буде сконцентровано на пріоритетних напрямках підприємства, а також зменшиться обсяг роботи щодо збору й аналізу даних.

На нашу думку, необхідність фінансового планування та прогнозування на підприємстві обумовлена завданнями, які вони виконують [12, с. 11]:

- забезпечення належного фінансового підґрунтя для безперервної операційної, інвестиційної та фінансової діяльності шляхом ретельного аналізу потреб у фінансових ресурсах та їх раціонального розподілу;
- налагодження ефективних фінансових відносин із зовнішніми суб'єктами (державний бюджет, банківські установи, страхові компанії тощо) та своєчасне виконання фінансових зобов'язань перед контрагентами;
- визначення напрямків ефективних інвестицій капіталу, оцінка раціональності його використання та прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень для максимізації прибутку та підвищення вартості підприємства;
- аналіз потенційних ризиків та розробка заходів щодо їх мінімізації для збереження фінансової стійкості та платоспроможності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища;
- раціональне та економне використання фінансових ресурсів, що сприяє зростанню прибутковості підприємства;
- ефективний контроль за формуванням та використанням грошових фондів, фінансовим станом, платоспроможністю та кредитоспроможністю суб'єкта господарювання, що є запорукою його стабільного функціонування та конкурентоспроможності на ринку.

Для узагальнення різниці між фінансовим плануванням та прогнозуванням сформовано Табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Ключові відмінності між фінансовим планом та прогнозом

Аспект	Прогноз	План
Мета	Передбачити майбутні зміни факторів, які впливають на діяльність підприємства	Впровадження попередньо розроблених прогнозів

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Задачі	Проаналізувати та оцінити тенденції розвитку процесів та явищ для визначення можливих сценаріїв розвитку об'єкта в майбутньому	Визначити конкретні варіанти для досягнення бажаного стану об'єкта у плановому періоді
Незалежність	Більш самостійне поняття, ніж планування, проте управлінський аспект прогнозування реалізується через планування	Формується незалежно від прогнозування, однак адекватність плану залежить від якості прогнозу
Об'єкти	Будь-яке явище чи процес	Не всі об'єкти прогнозування можуть бути об'єктами планування
Варіативність	Може передбачати кілька альтернативних варіантів	Частіше передбачає один варіант
Логіка	Припущення щодо майбутнього стану об'єкта може виявитися вірним або хибним	Система рекомендацій, яка може бути прийнятною або непринятною для досягнення цілей
Часові рамки	Коригуються відповідно до цілей прогнозування	Конкретно визначені

Джерело: розроблено автором на основі [19]

Таким чином, фінансове планування та прогнозування відіграють ключову роль у забезпеченні стійкого функціонування та розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах. Результатом цього процесу є розробка комплексу планових документів, серед яких провідне місце займають стратегія, програма та бюджет.

Бюджет є оперативним фінансовим планом, що формується у формі кошторису або балансу доходів і витрат на короткостроковий період та забезпечує ефективний контроль за надходженням та витрачанням коштів на підприємстві. Він виступає інструментом досягнення стратегічних цілей шляхом управління кількісними фінансовими показниками.

Бюджет містить формалізовані у вартісному вигляді обов'язкові до виконання цільові показники прибутку, витрат, руху грошових коштів для окремих центрів відповідальності та підприємства в цілому. Такі ознаки бюджету як обов'язковість виконання, порівняння фактичних та планових показників, формалізовані у вартісному (кількісному) вигляді цільові показники та високий рівень конкретизації дозволяють забезпечити ефективний контроль за надходженням та витрачанням коштів на підприємстві [20, с. 195].

Оцінка майбутніх фінансових результатів здійснюється за допомогою формування бюджету доходів та витрат за всіма видами звичайної діяльності, що очікуються в плановому періоді. Прогноз ліквідності здійснюється на основі зіставлення грошових надходжень та видатків, що очікуються в плановому періоді. Координація цих напрямів бюджетування здійснюється в результаті їх інтеграції у вигляді бюджету Cash-flow і планового балансу.

Система бюджетів має охоплювати всю базу фінансових розрахунків підприємства, що включає в себе первинний бюджет, групу основних бюджетів і сукупність часткових бюджетів. Група основних бюджетів містить [1, с. 466]:

- план звіту про рух грошових коштів;
- план фінансових результатів;
- плановий баланс;
- планування ліквідності або оперативний фінансовий бюджет;
- план інвестицій.

Важливим завданням системи бюджетування є вибір та розробка первинного бюджету, у якому визначаються планові значення показника, який найбільше обмежує діяльність підприємства. Його тип залежить від специфіки фінансово-господарської діяльності підприємства й потенціалу залучення ресурсів. Бюджет може орієнтуватися на постачання факторів виробництва, збут продукції або можливості фінансування. Як правило, за первинний бюджет розглядають бюджет реалізації продукції, адже величина продажів найчастіше є чинником, що обмежує діяльність підприємства.

Базовою ланкою системи бюджетування є часткові бюджети, що складаються згідно з принципами декомпозиції й спеціалізації й включають окремі частини витрат та грошових доходів підприємства. До типових часткових бюджетів відносять [1, с. 467]:

- бюджет виробництва;
- бюджет фонду оплати праці;
- бюджет споживання енергії;

- бюджет товарно-матеріальних запасів;
- план реалізації продукції;
- бюджет погашення кредитів;
- податковий бюджет;
- бюджет матеріальних витрат;
- бюджет інших витрат.

На відміну від бюджету, прогноз демонструє найбільш імовірний сценарій розвитку подій та відображає реальні значення фінансових показників, які можуть бути досягнуті з урахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства. Якісний прогноз є підґрунтям для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та розробки дієвих стратегічних і оперативних планів.

Отже, фінансове планування та прогнозування є невід’ємними складовими ефективного управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Фінансове планування як комплексний процес спрямоване на розробку системи взаємопов’язаних фінансових планів, визначення оптимальних шляхів формування, розподілу та використання фінансових ресурсів для забезпечення ефективної діяльності та сталого покращення фінансових результатів підприємства. Фінансове прогнозування передбачає застосування спеціалізованих методів для передбачення майбутніх змін ключових фінансових показників, що є підґрунтям для фінансового планування. Центральним елементом системи фінансового планування виступає бюджет – оперативний фінансовий план, який формалізує та деталізує цільові показники доходів, витрат і грошових потоків для забезпечення ефективного контролю за фінансовими ресурсами підприємства.

1.2 Види та методичні прийоми фінансового планування й прогнозування на підприємстві

Процес планування та прогнозування фінансових показників діяльності підприємства передбачає застосування спеціальних методів. Метод – це засіб досягнення мети або визначеним чином упорядкована діяльність. [21, с. 9]

Еволюція ринкових відносин сприяла збагаченню та вдосконаленню методичного інструментарію фінансового планування та прогнозування. Визначальними чинниками розвитку відповідних методів стали фінансові кризи кінця ХХ століття, що стимулювали управлінців різних країн шукати нові підходи до управління, а також стрімке поширення комп'ютерної техніки й інформаційних технологій. Новітні засоби дали змогу автоматизувати, спростити та пришвидшити виконання значної кількості функцій, пов'язаних з плануванням. У процесах фінансового планування та прогнозування активно використовуються різноманітні математичні методи, а завдяки активному розповсюдженню комп'ютерів й ефективних програмних продуктів їх застосування стає більш доступним. Ключовим питанням залишається вибір найбільш релевантного методу та програмного забезпечення, що відповідатиме специфічним потребам підприємства [22, с. 50].

Передумовою для правильного вибору методу фінансового планування та прогнозування є чітке розуміння класифікації даних процесів, оскільки обраний інструментарій має відповідати їхній специфіці та дозволяти досягати поставлених цілей. Зокрема, фінансове планування поділяється за тривалістю планового періоду на перспективне, поточне та оперативне; за регулярністю здійснення – на регулярне й нерегулярне; відповідно до стейкхолдерів – планування фінансових відносин з інвесторами, покупцями, фінансовими установами, постачальниками, державою; згідно з варіативністю планових показників – на багатоваріантне й одноваріантне. Крім того, виокремлюють індикативне та директивне планування за змістом

процедур, види за показниками фінансового стану, стилями планування, процесом здійснення та об'єктами. Така деталізація враховує різні аспекти фінансової діяльності підприємства і дозволяє комплексно підійти до формування системи фінансового планування. Детальна класифікація видів фінансового планування представлена у додатку Б.

Один з найголовніших методів фінансового планування – це фінансовий план. Під терміном «фінансовий план» розуміють такий вид фінансового документу, який показує результати фінансового планування на підприємстві, де висвітлено рівень забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами, а також слугує меті забезпечити ефективну фінансову діяльність компанії в плановому періоді [17, с. 41].

Фінансовий план підприємства характеризується такими ознаками [23, с. 286]:

- є результатом процесу фінансового планування;
- висвітлює головні планові кількісні й якісні показники згідно з різними видами діяльності (інвестиційна, операційна та фінансова) та надається характеристика потенційному фінансовому стану підприємства;
- є вибором найоптимальнішого варіанту узгодження фінансових цілей компанії з її реальними можливостями.

Підприємства з приватною формою власності не зобов'язані складати фінансові плани, згідно з законодавством. Проте, державні комерційні, некомерційні та казенні підприємства, господарські товариства, у статутному капіталі яких не менше 50 відсотків акцій, що належать державі, та інші суб'єкти господарювання, які відносяться до державного сектору економіки, зобов'язані складати фінансові плани. План розробляють на кожен наступний рік із поквартальною розбивкою. Він показує очікувані фінансові результати в запланованому році. У плані міститься інформація про фактичні показники минулого року, планові та прогнозні поточного року, заплановані показники на плановий рік та показники діяльності компанії у стратегічній перспективі.

Фінансовий план повинен забезпечувати збільшення значень показників рентабельності, власного капіталу та активів у порівнянні з прогнозними й плановими показниками на поточний рік. При зменшенні даних значень, обсягу сплати податків та зборів до державного бюджету, компанія має подати пояснення причин з потрібними розрахунками. Підприємство подає разом з фінансовим планом стратегію заходів з виходу на беззбиткову діяльність у разі від'ємних значень чистих фінансових результатів.

Для забезпечення уніфікованості підходів і форм розробки фінансових планів Міністерство економічного розвитку та торгівлі України ухвалило наказ від 02.03.2015 року № 205 «Про затвердження Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки». Описані в ньому вимоги для державних підприємств посягаються тим, що їх діяльність фінансується за рахунок Державного бюджету України, а не лише власних коштів компанії. Отже, об'єктивно обумовленим є контроль за ефективним використанням коштів. [24]

На нашу думку, законодавство України щодо фінансового планування та прогнозування є недосконалим з низки причин. У наведених рекомендаціях у наказі, проаналізованому вище, відсутні чіткі вказівки щодо проведення аналізу ризиків та управління ними під час формування фінансового плану. Було б доцільно включити вимоги до оцінки та мінімізації потенційних ризиків, пов'язаних з фінансово-господарською діяльністю підприємств. Також, недостатньо висвітлено питання стратегічного планування та узгодження фінансового плану із стратегічними цілями розвитку підприємства. Доречно було б деталізувати вимоги до врахування стратегічних пріоритетів під час складання фінансового плану.

У наказі не передбачено вимог щодо регулярного моніторингу та оновлення фінансового плану у разі суттєвих змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі підприємства, доцільно було б визначити механізм коригування фінансового плану в разі потреби. Також ми вважаємо, що ще однією важливою рекомендацією щодо вдосконалення цього наказу є збільшення кількості прогнозних показників, які мають відображатися у фінансовому плані, як-от коефіцієнти ліквідності,

рентабельності, оборотності, фінансової залежності, автономії, стабільності, маневреності власного капіталу тощо.

У економічній теорії також виділяють й інші не менш ефективні методи фінансового планування та прогнозування, ось основні з них:

1. Розрахунково-аналітичний метод, який ґрунтується на розрахунку планових показників за допомогою коригування фінансових показників у базовому періоді на передбачені у плановому періоді зміни й оцінки впливу різних чинників (обсягів виробництва, інфляції, умов кредитування тощо) на них.

2. Балансовий метод, суть якого полягає у формуванні узгодженого плану надходжень та витрат компанії (баланс доходів та витрат).

3. Метод економіко-математичного моделювання, що дозволяє з деякою ймовірністю спрогнозувати динаміку показників у залежності від зміни факторів, що чинять вплив на фінансові процеси. Розробка даних моделей ґрунтується на застосуванні методів регресійного аналізу, екстраполяції, експертних оцінок тощо.

4. Коефіцієнтний метод або метод відсотка від реалізації, який передбачає встановлення залежності між фінансовими показниками й обсягом товарообороту. Оскільки обсяг товарообороту впливає на потребу в запасах сировини, матеріалів, грошових коштів, обсяг кредитів тощо, то визначається відсоткове співвідношення між різними статтями активів, пасивів та обсягом товарообороту. На основі цього розраховується сума необхідних фінансових ресурсів, яку потрібно залучити з зовнішніх джерел.

5. Нормативний метод, який ґрунтується на застосуванні фінансових норм та нормативів для визначення потреби у фінансових ресурсах і їх джерел формування (норм амортизаційних відрахувань, ставок податків, тарифів тощо) [25, с. 6].

6. Прогноз з урахуванням тенденцій, сезонності та можливих помилок. Тоді формула (1.1) буде виглядати наступним чином [26, с. 19]:

$$F = T + S \pm E, \quad (1.1)$$

де F — прогнозоване значення; T — тренд;

S — сезонна складова; E — похибка моделі.

7. Метод Делфі – це якісний метод експертного прогнозування, що передбачає опитування групи експертів з використанням формально ідентичних анкет, що містять питання щодо кількісних та якісних параметрів розвитку певного показника чи явища. Експерти надають відповіді в анонімному режимі, використовуючи запропоновану оціночну шкалу або описовий формат. Після визначення середньостатистичної відповіді опитуваної групи експертів, результати опитування повідомляються учасникам, після чого проводиться повторне опитування. Цей процес може повторюватися кілька разів, доки не буде досягнуто консенсусу або стабільності у відповідях. Метод Делфі дозволяє зіставити різні оцінки ймовірності настання певних подій у майбутньому та сформулювати узгоджений прогноз, враховуючи думки провідних фахівців у відповідній галузі. Покроковий алгоритм [27]:

- чітко визначається мета експертного опитування та формується група експертів у відповідній галузі;
- незалежний модератор розробляє ідентичні анкети для опитування експертів щодо майбутніх кількісних та якісних показників розвитку підприємства;
- експерти анонімно заповнюють анкети, надаючи свої оцінки та прогнози;
- модератор обчислює середньостатистичну (або медіанну) відповідь експертів;
- експертам повідомляються результати опитування та середньостатистична відповідь групи;
- проводиться повторне анонімне опитування експертів (3-5 разів);
- на основі інформації про середню оцінку групи експерти коригують свої власні прогнози;

- відбувається конвергенція (наближення) та звуження діапазону оцінок експертів через «змішування» окремих точок зору;
- різні оцінки ймовірності настання певних подій у майбутньому зіставляються між собою;
- у результаті визначається найбільш ймовірна тенденція розвитку певного процесу або показника на основі консенсусу експертних оцінок;

8. Маркетингові дослідження передбачають збір та аналіз інформації про споживачів, конкурентів, ринкову кон'юнктуру для визначення перспектив розвитку компанії. Результати досліджень слугують основою для прогнозування майбутніх обсягів продажів, витрат, цін тощо. Є важливими для стратегічного фінансового планування.

9. Методи екстраполяції, на основі яких формуються висновки про значення прогнозних показників у майбутніх періодах на основі вивчення їх динаміки у попередніх періодах. Важливим елементом при цьому є побудова та аналіз ряду динаміки, що класифікує значення показників у часі в розрізі окремих періодів та описує динаміку їх розвитку. Методи екстраполяції використовують при відносно стабільному розвитку або за наявності сезонних чи циклічних коливань з чітко вираженим трендом. Тренд – це тривала тенденція зміни економічних показників в прогнозуванні. Можна виокремити три основні групи методів прогнозування за допомогою екстраполяції [1, с. 449-453]:

- Методи визначення середніх величин. Прогнозні показники можуть розраховуватися як середнє значення відповідних показників у попередніх періодах. Для обчислення середніх величин здебільшого застосовуються алгоритми середньої арифметичної простої або середньої арифметичної зваженої. Проте найбільш поширеним у процесі прогнозування є метод визначення ковзної середньої. За цим методом прогнозні показники розраховуються як середні величини відповідних показників за n попередніх періодів, а не з використанням усіх значень аналізованого ряду динаміки. Кожні наступні прогнозні показники розраховуються на основі значень, одержаних у 3, 4, ... n попередніх періодах, із

заміною значень найвіддаленіших періодів на нові. Цей метод забезпечує гнучкість та адаптивність прогнозних розрахунків, оскільки враховує лише недавні значення аналізованих показників, уникаючи впливу застарілих даних. У разі, якщо ковзна середня (K_c) обчислюється як середня арифметична проста, то можна використати алгоритм її розрахунку, наведений у формулі (1.2).

$$K_{ct} = \frac{1}{t} \sum_{i=t-n+1}^t x_i, \quad (1.2)$$

де K_c – ковзна середня; t — границя числового ряду; n — досліджуваний інтервал ряду динаміки; x_i — значення досліджуваного показника в i -му періоді.

- Екстраполяція тренду характеризується продовженням виявленої в процесі аналізу тенденції за межі побудованого на базі емпіричних даних ряду динаміки. Якщо спостерігається відносно стійка лінійна залежність значення досліджуваного показника (x) від часового інтервалу (t), то для виявлення тренду будується пряма, що описується лінійною регресією, наведеної у формулі (1.3).

$$x_t = a + bt, \quad (1.3)$$

де a, b – параметри регресії; t – часовий інтервал.

Для демонстрації алгоритму розрахунку параметрів a та b подано формулу (1.4) та формулу (1.5):

$$b = \frac{12 \sum_{t=1}^m tx_t - 6(m+1) \sum_{t=1}^m x_t}{m(m^2-1)}, \quad (1.4)$$

$$a = \frac{1}{m} \sum_{t=1}^m x_t - b \frac{m+1}{2} \quad (1.5)$$

де m — сукупність періодів аналізованого ряду динаміки; a, b – параметри регресії; t – часовий інтервал.

- Експоненціальне згладжування – один з методів короткострокового фінансового прогнозування, який базується на аналізі ряду динаміки. Відповідно до цього методу прогнозні показники на плановий період розраховуються з використанням прогнозних і фактичних даних звітного (попереднього) періоду. При застосуванні методології експоненціального згладжування першого порядку використовується алгоритм, наведений у формулі (1.6).

$$P_{t+1} = P_t + \alpha(F_t - P_t), \quad (1.6)$$

де P_{t+1} — прогнозне значення показника в плановому періоді $t + 1$; P_t — прогнозне значення показника на період t (розраховане в періоді $t - 1$); F_t — фактичне значення прогнозованого показника в періоді t ; α — фактор згладжування.

10. Rolling Forecast (ковзне прогнозування) – це метод короткострокового фінансового прогнозування, при якому:

- прогнозний горизонт залишається незмінним і не залежить від фінансового року, найчастіше використовується система m12+ (12 місяців + наступний рік) або q4+ (4 квартали + наступні 4 квартали);

- прогноз регулярно уточнюється (щомісячно або щоквартально) з використанням даних з останнього прогнозу, які коригуються відповідно до нових обставин;

- перший період (квартал або місяць) прогнозується з високою точністю, тоді як для наступних періодів робляться більш «грубі» прогнози;

- полегшує аналіз відхилень фактичних показників від запланованих.

Алгоритм прогнозування методом Rolling Forecast на прикладі кварталів виглядає наступним чином:

- за результатами кожного кварталу (Q) формується прогноз на наступні 5 кварталів (Q1, Q2, Q3, Q4, Q5);

- у періоді Q1 лише перший квартал розглядається детально і детально планується. Інші 4 квартали (Q2-Q5) – грубі прогнози;

- у періоді Q2 квартал Q2, який раніше було грубо спрогнозовано, тепер прогнозується детально. Q3, Q4, Q5 та додатково Q6 – приблизні прогнози;
- процес повторюється із зсувом прогнозного вікна на 1 квартал вперед при надходженні фактичних даних за минулий квартал.

Застосування штучного інтелекту та нейронних мереж у фінансовому прогнозуванні набуває популярності завдяки їх здатності обробляти великі обсяги даних, виявляти приховані закономірності та приймати складні рішення. Нейронні мережі демонструють високу ефективність у прогнозуванні фінансових часових рядів, враховуючи нелінійні залежності, часові паттерни та взаємодію різних факторів. Системи штучного інтелекту можуть аналізувати текстові дані для оцінки ринкових настроїв та передбачення трендів. Використання нейронних мереж у фінансовому прогнозуванні дозволяє підвищити точність прогнозів, зменшити ризики та прийняти обґрунтовані інвестиційні рішення. Однак, ці технології вимагають ретельного налаштування, інтерпретації результатів та поєднання з традиційними методами аналізу. [28, с. 4].

Під час здійснення фінансового планування та прогнозування на підприємстві необхідно приділяти увагу такому явищу, як «budgetary slack» [29]. Воно характеризується свідомим заниженням очікуваних доходів або завищенням передбачених витрат з метою підвищення ймовірності перевищення фактичних показників над запланованими, що дозволяє менеджерам досягати встановлених цільових орієнтирів та отримувати відповідні бонуси або інші види винагород. Хоча в деяких випадках, наприклад, за наявності високої економічної невизначеності, «budgetary slack» може бути виправданим для більш консервативного планування, проте систематичне використання даної практики вважається негативним явищем. Воно може призвести до зниження конкурентних переваг підприємства, зменшення доходів та демотивації працівників через відсутність реалістичних і амбітних цілей. Для запобігання виникненню «budgetary slack» рекомендується залучати невелику групу досвідчених та відповідальних менеджерів до процесу фінансового планування, а також відокремити систему оцінки результативності від виконання бюджетних показників.

Отже, фінансове планування та прогнозування на підприємстві класифікується за низкою ознак, як-от за тривалістю планового періоду, регулярністю здійснення, варіативністю планових показників, змістом планових процедур, стилями планування, показниками фінансового стану, відповідно до стейкхолдера, процесу здійснення, об'єктів тощо. Також фінансове планування та прогнозування на підприємстві вимагає застосування різноманітних методів, вибір яких залежить від специфіки завдань. Основними є розрахунково-аналітичний, балансовий, нормативний, економіко-математичного моделювання та коефіцієнтний методи тощо. Також ключовим елементом є розробка фінансового плану, що відображає результати планування та шляхи формування, розподілу і використання фінансових ресурсів. Для державних підприємств порядок складання фінансових планів регламентується законодавчо та є обов'язковим. Застосування відповідних методів у фінансовому плані дозволяє обґрунтувати фінансову стратегію, оптимізувати ресурси та підвищити ефективність діяльності підприємства.

1.3 Макро- та мікроекономічні чинники впливу на фінансові прогнози та плани

Згідно з “Великим тлумачним словником сучасної української мови” [30, с. 1378], чинник – це рушійна сила, причина, умова процесу, яка детермінує його характер, якості чи одну з головних рис. Таким чином, чинники фінансового планування й прогнозування можуть бути визначені як рушійні сили, що впливають на тривалість, об'єктивність та достовірність процесу й доцільність відповідної діяльності.

Чинники, які впливають на фінансове планування та прогнозування, можна поділити на мікро- та макроекономічні. Необхідність їх визначення зумовлена тим, що організація – це відкрита система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем, а

також має певне внутрішнє середовище свого функціонування, особливості яких треба враховувати для ефективного планування фінансової діяльності [31, с. 299]. Опрацювання наукових джерел за тематикою дає можливість сформулювати перелік факторів мікроекономічного та макроекономічного середовища, що мають враховуватися при фінансовому плануванні та прогнозуванні у Табл. 1.4. та Табл. 1.5.

Таблиця 1.4 – Мікроекономічні чинники впливу на фінансове планування та прогнозування

Чинник	Характеристика
Етап життєвого циклу підприємства	Етап життєвого циклу підприємства (зародження, зростання, зрілість, спад) визначає специфічні потреби у фінансових ресурсах та пріоритети розвитку. Зародження – розробка бізнес-плану та стратегії розвитку, забезпечення стартовим капіталом; зростання – забезпечення ефективної й стабільної роботи підприємства; зрілість – зростання ефективності виробництва й утримання позицій на ринку, занепад – розвиток антикризової стратегії, яка допоможе зберегти компанію чи здійснення її продажу або припинення діяльності.
Фінансовий стан компанії	Аналіз фінансового стану компанії дозволяє оцінити поточні показники ліквідності, структуру капіталу, рівень фінансової стійкості, платоспроможності, ефективність використання активів, рентабельність тощо.
Цілі й завдання підприємства	Фінансові цілі та завдання, що ставить підприємство для досягнення певної мети (зростання прибутку, зниження собівартості, зміна структури капіталу тощо) визначають пріоритети фінансового планування.
Специфіка продукції	Специфіка продукції впливає на обсяги виробничого циклу, потребу в оборотних коштах, структуру основних фондів, вимоги до інвестицій та НДДКР, рівень ризиків, цикли надходження виручки та структуру витрат.
Рівень кваліфікації працівників	Наявність досвідчених фінансових фахівців забезпечує якість фінансового планування на основі сучасних методик та інструментів.
Споживачі, постачальники, партнери	Зміни у вимогах та поведінці споживачів, постачальників та партнерів (нові сегменти, умови співпраці тощо) зумовлюють необхідність коригувати фінансові плани з метою адаптації маркетингових стратегій, виробничих циклів, логістики, а також пошуку додаткових джерел фінансування.
Конкуренти	Дії конкурентів, такі як вихід нових продуктів, зміна цінової політики чи маркетингових стратегій, потребують відповідного реагування та перегляду фінансових планів підприємства, планування передбачатиме оцінку можливих кроків конкурентів та розробку заходів із підтримання власних конкурентних позицій.

Продовження таблиці 1.4

1	2
Ресурсне забезпечення	Процеси фінансового планування враховують наявність та доступність необхідних для функціонування підприємства матеріальних та нематеріальних ресурсів, дефіцит критичних ресурсів вимагає коригування планів або пошуку альтернатив.
Показники попередніх періодів	Фактичні дані про фінансово-господарську діяльність компанії в попередніх періодах є базою для екстраполяції тенденцій під час фінансового прогнозування та планування на майбутні періоди. Аналіз динаміки ключових показників (обсягів продажів, витрат, прибутку, грошових потоків тощо) за минулі роки дозволяє виявити сезонні коливання, цикли, тренди, на основі яких будуються прогнози з використанням статистичних методів екстраполяції.

Джерело: розроблено автором на основі [31-33]

Фінансове планування та прогнозування на підприємстві великою мірою залежить від його внутрішніх чинників та специфіки діяльності, що проаналізовані в Табл. 1.4. Ключовими факторами є етап життєвого циклу компанії, який визначає її потреби у фінансових ресурсах та пріоритети розвитку. Важливими є також поточний фінансовий стан компанії, її стратегічні цілі та завдання, специфіка продукції та бізнес-процесів. Вагомий вплив мають людські чинники – рівень кваліфікації фінансових фахівців, а також вимоги та поведінка ключових стейкхолдерів – споживачів, постачальників, партнерів та конкурентів. Дії конкурентів можуть істотно змінювати умови функціонування компанії та вимагати перегляду фінансових планів. Важливим чинником фінансового планування є забезпеченість необхідними матеріальними та нематеріальними ресурсами. Критичним також є використання під час прогнозування фактичних показників минулих періодів для екстраполяції тенденцій та виявлення сезонних коливань і циклів.

Табл. 1.5 фокусується на макроекономічних чинниках, які також мають значний вплив на фінансове планування та прогнозування. На відміну від мікрочинників, ці фактори є зовнішніми та часто перебувають поза контролем підприємства.

Таблиця 1.5 – Макроекономічні чинники впливу на фінансове планування та прогнозування

Чинник	Характеристика
Політична ситуація в країні	Стабільність політичної системи визначає можливість адекватного та достовірного фінансового планування і прогнозування в країні. За умов політичної нестабільності, військових конфліктів, зміни влади фінансове планування ускладнюється через непередбачувані обставини та ризики.
Стан фінансового та валютного ринків	Стан фінансового та валютного ринків в країні використовується для оцінки вартості та доступності кредитних ресурсів, планування курсових різниць при зовнішньоекономічних операціях, вибору ефективних інструментів інвестування тимчасово вільних коштів, хеджування валютних та процентних ризиків, а також формування резервів під можливі фінансові втрати.
Податкова політика	Реформи у сфері податкового законодавства, зміни ставок оподаткування, податкові пільги
Стан економіки країни	Тенденції світової та національної економіки (кон'юнктура ринку), такі показники як рівень ВВП, фаза економічного циклу, безробіття, темпи інфляції, кризові явища на рівні країни тощо.
Тип ринкової структури	Структура ринку (досконала конкуренція, олігополія, монополія, монополістична конкуренція) визначає рівень конкурентної боротьби та ціноутворення.
Інвестиційне середовище	Використовується при фінансовому плануванні на підприємстві для оцінки потенційних можливостей та ризиків інвестиційних проєктів, визначення перспективних напрямків капіталовкладень, розрахунку необхідних обсягів інвестицій та джерел їх залучення. Також враховуються інвестиційні пільги, правове регулювання та ступінь захисту інвесторів, що впливає на рентабельність та безпеку інвестицій.
Тенденції ділової активності	Макроекономічні чинники, що розраховуються Державною службою статистики України: індикатор економічних настроїв, тенденції підприємств щодо перспектив розвитку їх ділової активності, інвестиційні очікування підприємств, індикатор очікувань щодо зайнятості працівників тощо.
Геополітика	Зовнішньополітичні конфлікти, блокади на кордонах, санкції, розрив економічних зв'язків між країнами

Джерело: розроблено автором на основі [31-33]

Аналітичним висновком є те, що хоча підприємство не може безпосередньо контролювати ці макроекономічні чинники, їх ретельний моніторинг та врахування у фінансовому плануванні є вкрай важливим. Ігнорування цих факторів може призвести до недооцінки ризиків, нереалістичних прогнозів та, як наслідок, до неефективного розподілу ресурсів і недосягнення цілей. Тому фінансове планування повинно бути гнучким та адаптивним, щоб своєчасно реагувати на

зміни в макроекономічному середовищі та мінімізувати їх негативний вплив на діяльність підприємства.

Отже, у першому розділі ми розглянули теоретико-методичні засади фінансового планування та прогнозування на підприємстві. Фінансове планування є комплексним процесом розробки системи взаємопов'язаних фінансових планів для визначення оптимальних шляхів формування, розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства. Фінансове прогнозування передбачає застосування спеціалізованих методів для передбачення майбутніх змін ключових фінансових показників, що слугує підґрунтям для фінансового планування. Центральним елементом виступає бюджет – оперативний фінансовий план контролю доходів, витрат і грошових потоків.

Процеси фінансового планування та прогнозування класифікуються за різними ознаками та потребують використання відповідних методів, зокрема розрахунково-аналітичного, балансового, нормативного, економіко-математичного моделювання тощо. На них впливають низка макро- та мікроекономічних чинників, комплексне врахування яких забезпечує об'єктивність та достовірність планування. Мікрочинники охоплюють етап життєвого циклу, фінансовий стан, цілі, специфіку діяльності підприємства. Макрочинниками є політична ситуація, стан фінансових ринків, податкова політика, економічні тенденції, інвестиційне середовище тощо. Належне впровадження відповідних процесів планування та прогнозування дозволяє підприємству ефективно управляти ресурсами, прогнозувати ризики, максимізувати прибутки та забезпечувати сталий розвиток.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «УКРСЕРВІС МІНТРАНСУ»

2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансового стану підприємства

Державне підприємство «Укрсервіс Мінтрасу» - це державне унітарне підприємство, що функціонує як державне комерційне підприємство. Компанія створена на державній власності та відноситься до сфери управління Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України. Компанія є правонаступником підприємства державної власності з обслуговування установ та підприємств цивільної авіації «Укрсервіс» [34, с.2].

Згідно з штатним розписом, станом на 2023 рік, кількість працівників компанії становить 159 осіб [35].

Місія державного підприємства «Укрсервіс Мінтрасу» полягає в безпечному й стабільному обслуговуванні та утриманні державного майна, справедливому задоволенні потреб трудового колективу, залученні співробітників у досягнення цілей. Цілями є подальший розвиток, підвищення ефективності діяльності шляхом забезпечення безпеки функціонування, доступності послуг, взаємовигідних відносин із діловими партнерами. Завданнями є створення гнучкої економічної системи управління, сприятливої до прогресу та здатної зберігати конкурентоспроможність, створення привабливих умов для якісних послуг, впровадження гнучкого ціноутворення, сучасних технологій, енергозбереження, підвищення фінансової стійкості, платоспроможності, співпраця з владою. Основними цінностями є орієнтація на результат, професійна етика, відповідальність, партнерство та командна робота [36].

Відповідно до їхнього функціоналу та посадових обов'язків вони формують цілісну організаційну структуру підприємства, яка схематично зображена нижче на Рис. 2.1.

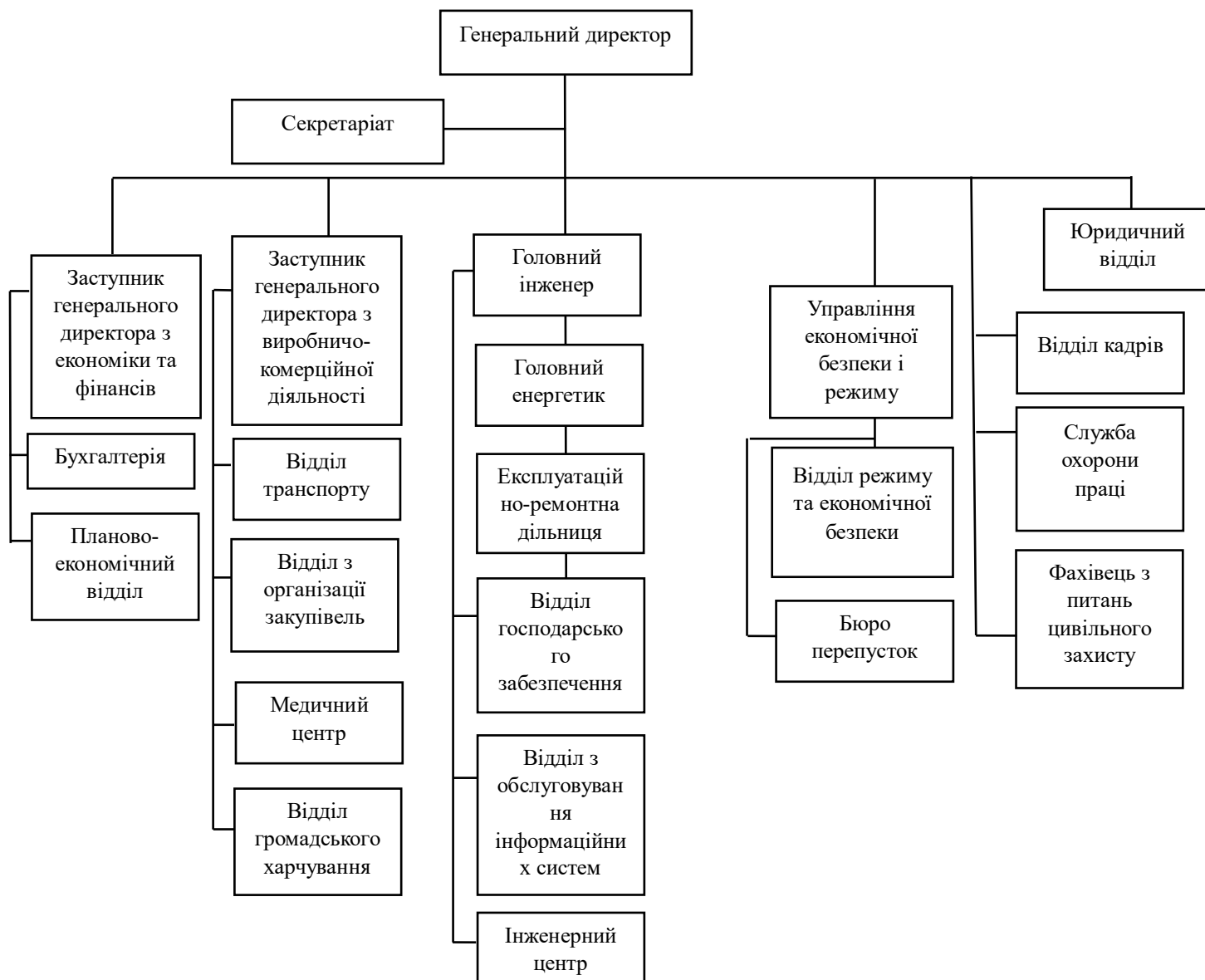


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ДП «Укрсервіс Мінтрасу»

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Перелік основних предметів діяльності підприємства схематично зображений на Рис 2.2.



Рисунок 2.2 – Види діяльності ДП «Укрсервіс Мінтрансу» згідно КВЕД

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Фінансове планування та прогнозування є невід’ємною складовою ефективного управління підприємством, адже дозволяє визначити цілі та напрямки його розвитку, а також розробити комплекс заходів для їх досягнення. Однак, перш ніж переходити до аналізу фінансових планів та прогнозів, необхідно провести ґрунтовний аналіз фінансового стану компанії. Аналіз фінансового стану компанії є важливим етапом, оскільки він забезпечує керівництво актуальною та достовірною інформацією про поточний стан справ, що є необхідною передумовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Результати такого аналізу дозволяють зрозуміти, наскільки ефективно використовуються наявні ресурси, визначити резерви для підвищення рентабельності та покращення фінансової стійкості. Крім того, ретельне вивчення фінансових показників допоможе виявити слабкі місця та потенційні ризики, що загрожують стабільному функціонуванню підприємства. Лише маючи повну картину фінансового стану, можна розробити реалістичні плани та прогнози, які ґрунтуватимуться на об’єктивних даних та враховуватимуть особливості діяльності конкретного підприємства [39, с. 52].

Аналізуючи дані Табл. 2.1, можна зробити висновок, що попри зростання чистого доходу від реалізації продукції на 18,99% у 2023 році порівняно з 2022 роком, підприємство «Укрсервіс Мінтрансу» стикалося зі значним збільшенням

чистого збитку протягом досліджуваного періоду. Зокрема, у 2022 році чистий збиток зріс на 232,54% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році його приріст сягнув 217,42% відносно попереднього року, що свідчить про наявність суттєвих проблем в операційній діяльності та необхідність вжиття заходів з метою покращення фінансових результатів.

Таблиця 2.1. – Співвідношення темпів зростання чистого доходу від реалізації продукції й чистого збитку ДП «Укрсервіс Мінтрасу» за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп приросту (2022 року до 2021 року) %	Темп приросту (2023 року до 2022 року) %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	66 877	64 707	76 992	-3,24%	18,99%
Чистий збиток, тис грн	2 652	8 819	27 993	232,54%	217,42%

Джерело: розроблено автором на основі [33],[37]

За даними фінансової звітності «Укрсервіс Мінтрасу» 2021-2023 років відобразимо фінансовий стан підприємства у додатку В, що допоможе у подальшому аналізі підприємства.

За аналізований період спостерігалось зменшення необоротних активів, зумовлене, головним чином, зниженням вартості основних засобів внаслідок їх зношення та вибуття. Оборотні активи також скоротилися, що пояснюється значним зменшенням обсягів грошових коштів та їх еквівалентів, ймовірно, через зростання витрат та погіршення платіжної дисципліни контрагентів. Загальна вартість активів зазнала скорочення, що може свідчити про неефективне використання ресурсів підприємства.

Щодо пасивів, то зростання власного капіталу у 2022 році порівняно з попереднім роком пояснюється збільшенням зареєстрованого капіталу, проте його наступне зниження у 2023 році є наслідком накопичення непокритих збитків, що негативно позначилося на фінансовій стійкості. Істотне скорочення довгострокових зобов'язань та забезпечень може бути результатом їх погашення або

реструктуризації. Динаміка поточних зобов'язань свідчить про наявність проблем з ліквідністю, адже спочатку спостерігалось їх зростання, що могло бути пов'язано з браком коштів для розрахунків, а потім різке падіння, можливо, внаслідок вжитих заходів з оптимізації.

Отже, аналіз структури активів і пасивів вказує на наявність серйозних фінансових проблем на підприємстві, спричинених, ймовірно, неефективним управлінням і збитковою діяльністю, що потребує вжиття невідкладних заходів для поліпшення ситуації.

Згідно з даними фінансової звітності, можемо розрахувати робочий капітал (working capital) підприємства за 2023 рік. Робочий капітал відображає ліквідність компанії та її здатність фінансувати поточну операційну діяльність та розраховується як поточні активи підприємства мінус його поточні зобов'язання [35, с. 298]. Поточні активи підприємства «Укрсервіс Мінтрасу» за 2021 рік складають 174 489 тис грн, а поточні зобов'язання 110 518 тис грн. Отож, робочий капітал у 2021 році становив 63 971 тис грн. Для порівняння доречно розрахувати даний показник за 2022 та 2023 роки та проаналізувати динаміку змін. За аналогічним алгоритмом знаходимо показник для 2022 року = 70 656 тис грн та 2023 року = 46 467 тис грн. Зменшення обсягу робочого капіталу свідчить про погіршення ліквідності та здатності фінансувати поточну операційну діяльність, що може бути наслідком зростання збитковості, неефективного управління оборотними активами та зобов'язаннями, а також інших негативних факторів, які потребують детального вивчення та вжиття відповідних заходів.

Перейдемо до комплексного аналізу платоспроможності підприємства. Розрахуємо основні показники та представимо у вигляді Табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники оцінки платоспроможності ДП «Укрсервіс Мінтрасу» за 2021-2023 роки

Коефіцієнт		Методика обчислення	2021 рік	2022 рік	2023 рік
коефіцієнт автономії або фінансової незалежності	або	відношення власного капіталу до валюти балансу	0,76	0,88	0,90

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
коефіцієнт фінансової залежності	відношення валюти балансу до власного капіталу.	1,32	1,13	1,11
коефіцієнт Бівера	відношення суми чистого прибутку та амортизації до всього позикового капіталу	0,02	0,01	-0,14
коефіцієнт фінансової стабільності	відношення власного капіталу до позикового капіталу	3,09	7,50	9,25
коефіцієнт загальної ліквідності	відношення оборотних активів до поточних зобов'язань	1,58	1,61	1,55
коефіцієнт абсолютної (швидкої) ліквідності	відношення грошових коштів до поточних зобов'язань	1,46	1,47	1,40
коефіцієнт маневреності власного капіталу	відношення власних оборотних коштів до власного капіталу	-0,13	-0,05	0,3
коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	відношення собівартості реалізованої продукції до середньорічної вартості кредиторської заборгованості	1,33	1,06	1,99
коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	відношення чистого доходу (виручки) від реалізації до середньої дебіторської заборгованості	11,81	7,18	6,27

Джерело: розроблено автором на основі: [35], [40], [41], [42]

Аналіз показників платоспроможності підприємства “Укрсервіс Мінтрансу” за 2021-2023 роки свідчить про загалом задовільний фінансовий стан компанії. Коефіцієнт автономії [43, с. 5] характеризує рівень фінансування за рахунок власного капіталу. Нормативне значення показника є 0.5 і більше. Позитивною є тенденція до зростання коефіцієнта. Коефіцієнт автономії або фінансової незалежності демонструє високий рівень у динаміці 2021-2023 років, що вказує на вагомому частку власного капіталу в загальній структурі фінансування. Коефіцієнт фінансової залежності [42, с. 41] – це фінансовий показник, який характеризує ступінь залучення позикових коштів у фінансовій структурі підприємства. Оцінки його зміни зворотні стосовно коефіцієнта автономії. Повинен не перевищувати значення 1,9. Нормативне значення показника становить від 1,5 до 2,5 відповідно

до галузевих особливостей. На нашому підприємстві даний коефіцієнт за всі аналізовані роки менше 2,5, тобто, у межах норми.

Коефіцієнт Бівера [44, с. 68] застосовується для виявлення неоптимальної структури балансу. Незадовільна ознака формування незадовільної структури балансу – це таке фінансове становище компанії, коли протягом тривалого 1,5–2 років та більше показник не перевищує 0,2, що означає небажане зменшення обсягу прибутку, що спрямовується на розвиток виробництва – саме така ситуація на підприємстві «Укрсервіс Мінтрасу» в динаміці 2021-2023 років.

Коефіцієнт фінансової стабільності [42, с. 41] – це показник фінансової стійкості, що визначає чи здатна компанія відповідати за своїми зобов'язаннями в довгострокових перспективах. Розраховане значення коефіцієнту описує скільки на кожну гривню зобов'язань припадає гривень власного капіталу. Нормативне значення показника знаходиться в межах 0,67-1,5. Значення вище 1,5 може вказувати на додаткові резерви зростання ефективності за рахунок залучення позикового капіталу.

Коефіцієнт загальної ліквідності [41, с. 225] демонструє, скільки гривень з поточних активів компанії припадає на гривню поточних зобов'язань. Отож, логіка показника полягає у тому, що компанія погашає короткострокові зобов'язання частіше за рахунок поточних активів. Отож, у разі перевищення поточних активів поточних зобов'язань, підприємство може вважатися ліквідним. Нормативне значення $>1-2$. Підприємство «Укрсервіс Мінтрасу» за даним показником відповідає нормативним вимогам, проте можемо помітити тенденцію до незначного зниження показника у динаміці 2021-2023 років.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності [41, с. 225] показує відношення найбільш ліквідних активів до поточних зобов'язань. Тобто, показник відображає, яку частку позикових зобов'язань, аналізоване підприємство зможе негайно погасити. Нормативним є значення більше 0, а позитивною тенденцію – тенденція до зростання показника. Підприємство «Укрсервіс Мінтрасу» за 2021-2023 роки задовольняє першу вимогу, проте має незначну тенденцію до зниження показника.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу [45, с. 79] характеризує частку капіталу, що вкладена в оборотні активи – це частина, що є в обігу й використовується компанією для фінансування її діяльності. Оптимальне значення показника становить більше 0,2. Значення коефіцієнту може значно варіюватися відповідно до структури капіталу та галузі підприємства. Для аналізованого підприємства показник є меншим за нормативний у 2021-2022 роках, проте в 2023 році показник зростає до оптимального значення.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості характеризує збільшення або зменшення комерційного кредиту. Коли коефіцієнт зростає – збільшується швидкість оплати заборгованості підприємства, а коли знижується – зростає придбання товару чи сировини в кредит. У свою чергу, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує чи ефективно підприємство управляє заборгованістю клієнтів та інших дебіторів. Нормативним значенням обох показників є їх збільшення [46]. Аналізоване підприємство має негативну тенденцію до падіння показника коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості, проте коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості має позитивну тенденцію.

Після аналізу основних фінансових показників ДП «Укрсервіс Мінтрасу» за 2021-2023 роки перейдемо до визначення ймовірності настання банкрутства компанії. Згідно «Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями» №351 [47] багатофакторна дискримінантна модель для підприємства визначається в залежності від його розміру та виду економічної діяльності. Оскільки державне підприємство «Укрсервіс Мінтрасу» за КВЕД-2010 належить до секції L «Операції з нерухомим майном» класу 68.20 «Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна», то інтегральний показник буде визначатись за формулою (2.1).

$$Z = 1,098 + 0,324 \cdot x_1 + 0,532 \cdot x_4 + 0,596 \cdot x_6 + 0,610 \cdot x_8 + 0,349 \cdot x_{16} \quad (2.1)$$

де Z – інтегральний показник;

X_n – фінансові показники.

Згідно Положення №351 необхідно здійснити розрахунок фінансових показників K_n та інтерпретувати їх відповідно до діапазону в показники X_n . Тому відобразимо результат розрахунку інтегрального показника у 2021-2023 рр. в Табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Результат розрахунку інтегрального показника боржника – юридичної особи ДП «Укрсервіс Мінтрасу» у 2021-2023 рр. за методикою №351

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	Фінансові показники (K_n)	Показники (X_n)	Фінансові показники (K_n)	Показники (X_n)	Фінансові показники (K_n)	Показники (X_n)
K_1 – показник капіталу	0,756	0,927	0,882	0,927	0,902	0,927
K_4 – показник швидкої ліквідності	1,478	0,290	1,557	0,290	1,472	0,290
K_6 – показник покриття боргу валовим прибутком	-0,017	-1,142	0,000	-0,986	-0,136	-1,142
K_8 – показник оборотності кредиторської заборгованості	5,486	0,504	8,296	0,648	2,897	0,504
K_{16} – показники рентабельності до оподаткування	-0,021	0,092	0,048	0,891	0,331	0,891
Інтегральний показник (Z)	-	1,212	-	1,671	-	1,490

Джерело: розроблено автором на основі [47]

У результаті аналізу даних, наведених в Табл.2.3, можна зробити висновок про клас боржника-юридичної особи. Так, згідно Положення №351, ДП «Укрсервіс

Мінтрасу» у 2021 р. віднесено до 5 класу боржника (фінансовий стан критичний), в 2022-2023 рр. до 4 класу (фінансовий стан незадовільний).

На основі проведеного дослідження для цілей фінансового планування на державному підприємстві “Укрсервіс Мінтрансу” доцільно визначити наступні ключові показники ефективності (KPI):

1. Чистий прибуток/збиток – відображає кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства після вирахування всіх витрат. Негативна динаміка свідчить про проблеми в операційній діяльності.

2. Коефіцієнти ліквідності (поточної, швидкої та абсолютної) – характеризують здатність підприємства розраховуватися за поточними зобов’язаннями за рахунок наявних оборотних активів різного ступеня ліквідності.

3. Коефіцієнти рентабельності (активів, основних засобів, власного капіталу, продажу та продукції) – відображають ефективність використання ресурсів підприємства та прибутковість різних напрямків діяльності.

4. Коефіцієнти оборотності (запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості) – показують швидкість обороту відповідних активів і зобов’язань, що впливає на ліквідність та ефективність використання оборотних коштів.

5. Коефіцієнти фінансової стійкості: автономії, фінансової залежності, фінансової стабільності, Бівера та маневреності власного капіталу – відображають структуру капіталу, залежність від зовнішніх джерел фінансування, здатність відповідати за зобов’язаннями та ефективність використання власного капіталу.

6. Розмір відхилень між фактичними та плановими показниками.

Моніторинг цих ключових індикаторів та управління ними в процесі фінансового планування дозволить підприємству контролювати прибутковість, ліквідність, ефективність використання ресурсів, фінансову стійкість та загалом поліпшити фінансовий стан.

Отже, нами було проаналізовано фінансовий стан державного підприємства “Укрсервіс Мінтрансу” за 2021-2023 роки. Дослідження виявило низку проблемних моментів у діяльності компанії, зокрема зростання чистого збитку протягом досліджуваного періоду на тлі незначного збільшення чистого доходу від реалізації

продукції, що свідчить про наявність суттєвих проблем в операційній діяльності. Також спостерігалось зменшення необоротних та оборотних активів, скорочення власного капіталу у 2023 році внаслідок накопичення непокритих збитків, погіршення показників ліквідності та платоспроможності, проблеми з управлінням дебіторською заборгованістю.

За результатами багатофакторного дискримінантного аналізу, у 2021 році підприємство віднесено до 5 класу боржника з критичним фінансовим станом, а у 2022-2023 роках – до 4 класу з незадовільним фінансовим станом. На основі проведеного дослідження для цілей фінансового планування було визначено ключові показники ефективності, які охоплюють чистий прибуток/збиток, коефіцієнти ліквідності, рентабельності, оборотності, відхилень між плановими та фактичними показниками та фінансової стійкості. Моніторинг та управління цими КРІ дозволить підприємству контролювати прибутковість, платоспроможність, ефективність використання ресурсів та загалом поліпшити свій фінансовий стан.

2.2 Оцінка діючої системи фінансового планування на підприємстві

Фінансові плани державного підприємства «Укрсервіс Мінтрансу» формуються відповідно до нормативно-правових актів, що регулюють процес складання, затвердження й контроль виконання фінансових планів підприємств державного сектору. Зокрема, враховуються вимоги Податкового кодексу України, Порядку, затвердженого наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 02.03.2015 р. № 205, Інструкції, затвердженої наказом МІУ України від 11.06.2015 р. № 210, Постанови Кабінету Міністрів України від 29.11.2006 № 1673 «Про стан фінансово-бюджетної дисципліни, заходи щодо посилення боротьби з корупцією та контролю за виконанням державного майна та фінансових ресурсів» та інших чинних нормативних документів. Під час розробки показників

фінансового плану враховуються положення чинного законодавства й зміни у податковому та бюджетному законодавстві [48].

Фінансовий план «Укрсервіс Мінтрансу» показує річні прогнозовані результати діяльності підприємства та надходження й витрати на забезпечення потреб діяльності й розвитку підприємства. Особливістю фінансового планування досліджуваного підприємства є те, що господарська діяльність «Укрсервіс Мінтрансу» здійснюється за умов воєнного стану, запровадженого через воєнні дії, та складної економічної ситуації в країні. Для аналізу стану фінансового планування «Укрсервіс Мінтрансу» обрано вже сформований план підприємства за 2023 рік.

Підприємство генерує доходи від надання послуг орендарям, розміщеним в адміністративній будівлі Міністерства інфраструктури України. Ці послуги включають утримання орендованих приміщень, відшкодування комунальних послуг, орендну плату, транспортні послуги, інформаційно-технічні послуги й послуги з допуску й випуску автомобілів. Компанія планує отримувати доходи від закладів громадського харчування, тренажерного залу й медичного центру. Доходи у фінансовому плані формуватимуться на основі планових розрахунків на послуги згідно з аналізу динаміки господарської діяльності підприємства за попередні роки та прогнозами кон'юнктури ринку. Також враховуються прогнозні макропоказники економічного й соціального розвитку України на плановий рік. При розробці фінансового плану враховалися фактичні виконання показників витрат грошових коштів, що закладалися на 2022 рік з причини неможливості своєчасного виконання деяких видів робіт й запланованих організаційних змін та витрачання коштів на капітальні інвестиції в повному обсязі [48].

Проаналізуємо структуру планових доходів «Укрсервіс Мінтрансу» за 2023 рік згідно з Рис. 2.3. Структура чистого доходу підприємства змінилася в порівнянні з попередніми періодами. Основна частка припадає на утримання приміщень та становитиме близько 58,6% від чистого доходу (плановий показник 2022 року складав 69%). Комунальні послуги формують 14,7% надходжень, на відміну від попереднього року, коли ця частка дорівнювала 19%, а інформаційна

послуги передбачається надавати в обсязі 16%, тоді як у 2022 році цей показник становив 1%. Ремонт комп'ютерів та периферійного обладнання планується на рівні 1,1%, порівняно з 0,6% у минулому періоді. Питома вага інших послуг не зазнала істотних змін.

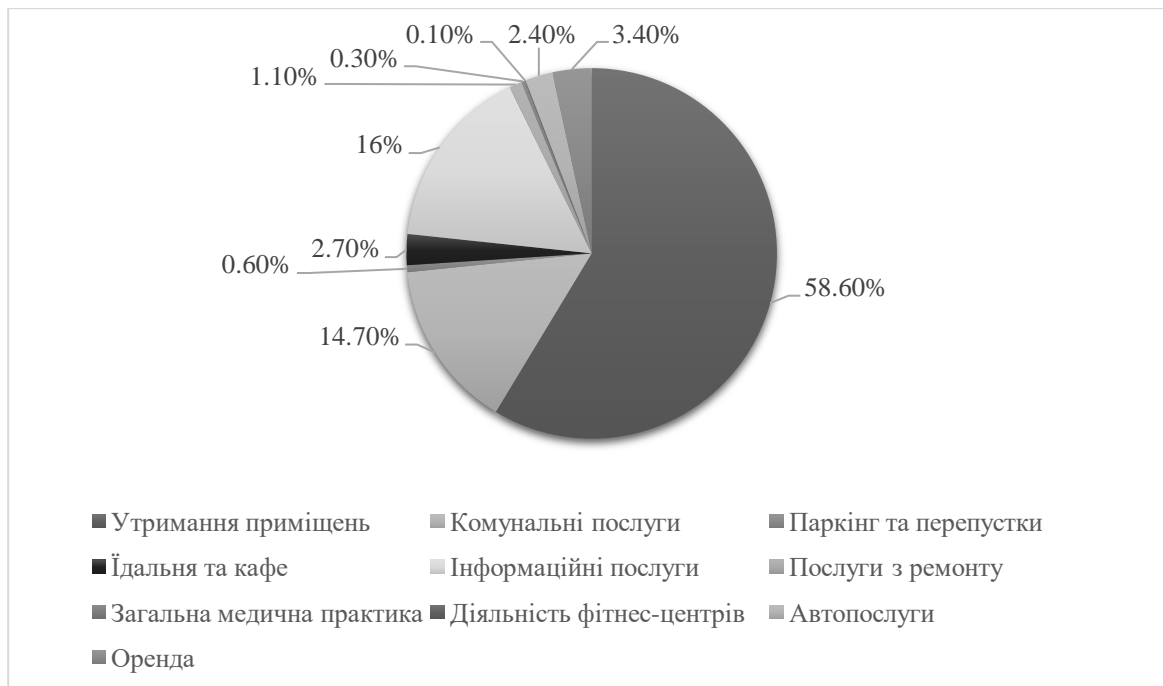


Рисунок 2.3 – Структура планових доходів ДП «Укрсервіс Мінтрансу» в 2023 році, % [48]

Проведемо аналіз планових і фактичних показників доходів підприємства «Укрсервіс Мінтрансу» за період з 2021 по 2023 рік, використовуючи дані, представлені в Табл. 2.4. Це дозволить виявити тенденції, відхилення та оцінити ефективність діяльності компанії в контексті генерування доходів протягом зазначеного періоду. Порівняння запланованих і фактичних значень допоможе зрозуміти, наскільки точними були прогнози, а також визначити фактори, що могли вплинути на розбіжності між ними.

Таблиця 2.4 – Планові та фактичні доходи ДП «Укрсервіс Мінтрансу» за 2021-2023 роки, тис. грн

Види доходів/Рік	2021			2022			2023		
	план	факт	Відх. (+/-)	план	факт	Відх. (+/-)	план	факт	Відх. (+/-)
Чистий дохід	90 880	66877	-24 003	10472 0	64 707	-40 013	13780 3	76 992	-60 811
Інші операційні доходи	72	11097	11 025	17693	613	-17 080	3444	8 598	5 154
Інші фінансові доходи	53	2	-51	4	-	-4	-	-	-
Інші доходи	10 989	10561	-428	7224	7 240	16	7224	8 548	1 324
Усього доходи	101 994	88537	-13 457	12964 1	72 560	-57 081	14847 1	94138	-54 333

Джерело: розроблено автором на основі [35], [40], [48]

Аналіз таблиці планових та фактичних доходів підприємства «Укрсервіс Мінтрансу» за 2021-2023 роки виявляє стійку негативну тенденцію – значне недовиконання запланованих показників доходів за всіма статтями. У 2021 році фактичний чистий дохід був істотно нижчим від плану, однак це частково компенсувалося перевищенням інших операційних доходів над плановим рівнем. 2022 рік продемонстрував ще більші відхилення фактичних показників у негативний бік порівняно з плановими. Чистий дохід, інші операційні та фінансові доходи були значно нижчими від запланованого рівня, що призвело до суттєвого недоотримання загальних доходів. За перші місяці 2023 року спостерігається продовження негативної тенденції – фактичні показники доходів залишаються значно нижчими від планових. Така ситуація може свідчити про неефективне планування або наявність системних проблем в операційній діяльності підприємства, що потребує ретельного аналізу причин та пошуку шляхів виправлення становища. Неспроможність виконувати планові показники доходів може негативно позначитися на фінансовій стійкості та перспективах розвитку підприємства в майбутньому.

Доцільно для нашого дослідження проаналізувати динаміку витрат за 2021-2023 роки за допомогою Табл. 2.5. А також проаналізувати, наскільки прогнозні значення відповідають фактичним.

Таблиця 2.5 – Порівняння прогнозних та фактичних витрат ДП «Укрсервіс Мінтрасу» у розрізі 2021-2023 років

Показник	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Факт 2021 до прогнозу 2021	Факт 2022 до прогнозу 2022	Факт 2023 до прогнозу 2023
	прогноз	факт	прогноз	факт	прогноз	факт	Відх, %	Відх, %	Відх, %
Загальні витрати, тис грн	101994	91189	78990	82906	111388	128093	-10,59	-13,38	4,96
Реальні витрати (загальні витрати без урахування амортизації та амортизації дисконту), тис грн	92792	72395	53746	66789	72850	81746	-21,98	-25,76	24,27

Джерело: розроблено автором на основі [48]

Таблиця 2.5 демонструє порівняння прогнозних і фактичних витрат ДП "Укрсервіс Мінтрасу" за 2021-2023 роки. Дані розділені на загальні витрати та реальні витрати (загальні витрати без урахування амортизації та амортизації дисконту).

У 2021 році фактичні загальні витрати були на 10,59% нижчими від прогнозних, а реальні витрати виявилися на 21,98% меншими від запланованих. У 2022 році спостерігалася подібна тенденція недовикористання коштів: фактичні загальні витрати відставали від прогнозу на 13,38%, а реальні витрати були на 25,76% нижчими за прогнозовані. Проте, у 2023 році ситуація змінилася - фактичні загальні витрати перевищили прогнозні на 4,96%, а реальні витрати виявилися на 24,27% більшими, ніж було заплановано.

Продовжуючи аналіз планових витрат підприємства, доцільно детальніше проаналізувати структуру операційних витрат «Укрсервіс Мінтрасу». Для

порівняння дослідимо основні статті операційних витрат за 2022 та 2023 роки за допомогою Рис. 2.4 та Рис. 2.5.

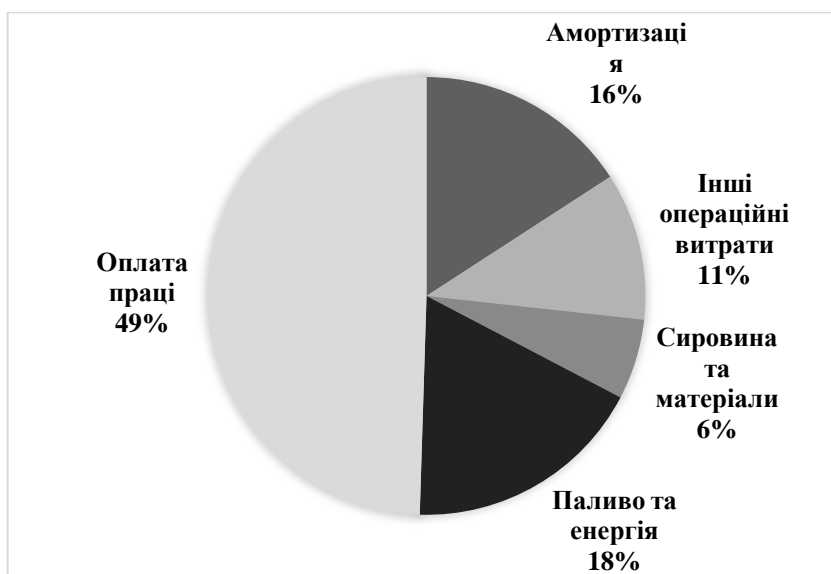


Рисунок 2.4 – Структура планових операційних витрат ДП «Укрсервіс Мінтрасу» в 2022 році, % [48]

Як ми бачимо з Рис 2.4, найбільшою статтею операційних планових витрат у 2022 році є оплата праці, а найменшою – сировина та матеріали. Дана тенденція зберігається і в 2023 році, що ми бачимо на Рис 2.5.



Рисунок 2.5 – Структура планових операційних витрат ДП «Укрсервіс Мінтрасу» в 2023 році, % [48]

Досягнення балансу між доходами та витратами є ключовою метою для комерційного підприємства. Фактичні витрати будуть здійснюватися протягом року відповідно до отриманих доходів за фактично укладеними договорами про надання послуг та іншими надходженнями. Передбачається зростання витрат на оплату праці через підвищення окладів працівників підприємства з урахуванням збільшення мінімальної заробітної плати, прожиткового мінімуму, індексу споживчих цін і показника середньої заробітної плати в регіоні для стримування плинності кадрів та можливості залучення нових кваліфікованих працівників на вакантні посади. Крім того, очікується збільшення чисельності персоналу для комплектації штатного розпису Центру цифровізації. У 2023 році планові операційні витрати становитимуть 142836 тисяч гривень, за рахунок яких передбачається закупівля паливно-мастильних матеріалів, оплата комунальних послуг, придбання матеріалів, запчастин, виплата заробітної плати та відрахувань на соціальні заходи, здійснення амортизаційних відрахувань, а також оплата інших операційних витрат, зокрема послуг із супроводження інформаційної інфраструктури, технічного обслуговування систем забезпечення безпеки та життєдіяльності будівлі, ремонтних робіт, юридичних послуг тощо. На заходи з охорони праці у 2023 році заплановано витрати в обсязі 316 тисяч гривень.

Після аналізу планових доходів та витрат підприємства доцільно проаналізувати та порівняти динаміку планових та фактичних показників чистого фінансового результату за 2021-2023 роки за допомогою Рис. 2.6.

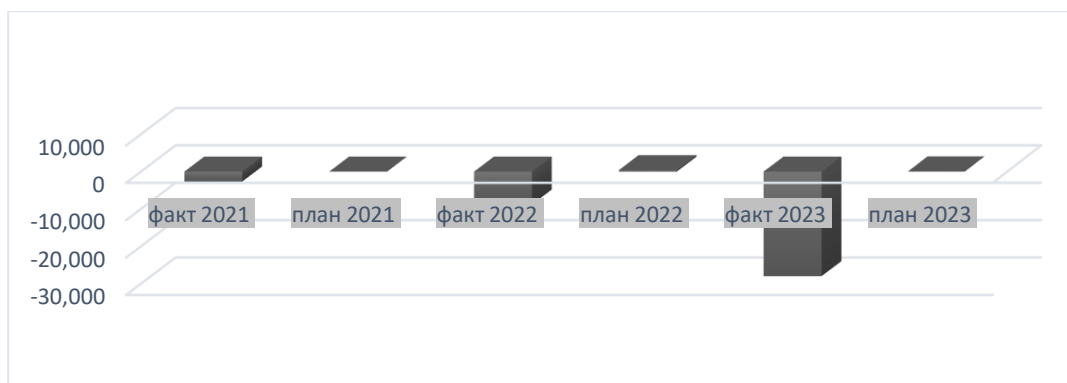


Рисунок 2.6 – Динаміка планових та фактичних показників чистого фінансового результату ДП «Укрсервіс Мінтрасу» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Джерело: розроблено на основі [35], [40], [48], [49]

Варто зазначити, також у фінансових планах підприємства робиться не лише планування фінансових показників, а й визначаються прогнозні значення. На відміну від планових, прогнозні значення є більш наближеними до фактичних, проте все ще зберігається тенденція до значних відхилень у точності планів та прогнозів компанії. Також «Укрсервіс Мінтрансу» розробляє плани не лише на рік, а й формує стратегічні плани розвитку на 4 роки вперед.

Отже, державне підприємство «Укрсервіс Мінтрансу» вирішує актуальні проблеми в межах наявних коштів, забезпечуючи функціонування адміністративної будівлі відповідно до законодавства та Статуту. Підприємство своєчасно виплачує заробітну плату працівникам, виконує зобов'язання перед бюджетом і цільовими фондами, а також покращує матеріально-технічну базу. Затвердження фінансового плану на 2023 рік, зазначається у плані, має сприяти поліпшенню фінансового стану підприємства, мінімізації впливу інфляції на його основні засоби, забезпеченню виробничих потужностей для надання якісних послуг, ефективному використанню державного майна та підтримці його у належному стані, а також зростанню доходів працівників і підвищенню ефективності праці. Проте, спостерігається стійка негативна тенденція недовиконання запланованих та прогнозних показників за майже всіма статтями, що свідчить про неефективне планування та системні проблеми в операційній діяльності.

2.3. Аналіз слабких місць фінансового планування на підприємстві

На підставі здійсненого аналізу фінансового стану та системи фінансового планування на державному підприємстві «Укрсервіс Мінтрансу» у попередніх розділах було виявлено низку проблем і недоліків, які негативно впливають на ефективність фінансового планування та фінансові результати діяльності підприємства. Вони потребують ретельного вивчення та запровадження відповідних заходів для їх усунення.

По-перше, аналіз фінансових планів та фактичних показників діяльності підприємства «Укрсервіс Мінтрансу» виявив стійку негативну тенденцію – значне недовиконання запланованих показників доходів за всіма статтями. Протягом 2021-2023 років фактичні показники чистого доходу, інших операційних та фінансових доходів залишалися суттєво нижчими від планових рівнів, що призводило до істотного недоотримання загальних доходів. Така свідчить про нереалістичність планування та наявність системних проблем в операційній діяльності підприємства.

По-друге, незважаючи на зростання чистого доходу від реалізації продукції у 2023 році порівняно з попереднім роком, підприємство стикалося зі значним збільшенням чистого збитку протягом досліджуваного періоду 2021-2023 років, що свідчить про наявність суттєвих проблем в операційній діяльності. Спостерігалось зменшення необоротних і оборотних активів, зниження власного капіталу у 2023 році внаслідок накопичення непокритих збитків, що негативно позначилося на фінансовій стійкості підприємства. Показники платоспроможності демонструють загалом задовільний рівень, проте низький коефіцієнт Бівера відображає незадовільну структуру балансу через зменшення прибутку, спрямованого на розвиток виробництва. Стійка збиткова динаміка на підприємстві ускладнює ефективне планування та прогнозування.

Також важливо зазначити, що особливістю фінансового планування досліджуваного підприємства є те, що його господарська діяльність здійснюється за умов воєнного стану, запровадженого через воєнні дії, та складної економічної ситуації в країні. Воєнний конфлікт та його наслідки створюють додаткові ризики та невизначеність для ведення бізнесу, що також негативно впливає на процеси фінансового планування й прогнозування та досягнення запланованих показників [50, с. 308].

Важливою проблемою є те, що на підприємстві «Укрсервіс Мінтрансу» відсутня ефективна система контролінгу, яка б забезпечувала постійний моніторинг та контроль виконання фінансових планів, аналіз відхилень від запланованих показників та своєчасне вжиття коригувальних заходів. Брак належного контролю

та зворотного зв'язку під час реалізації планів може призводити до накопичення проблем та погіршення фінансового стану підприємства [51, с. 3].

Відсутність ефективної системи контролінгу є однією з вагомих проблем у процесі фінансового планування на державному підприємстві “Укрсервіс Мінтрансу”. Контролінг відіграє ключову роль у забезпеченні зворотного зв'язку між процесами планування та реалізації планів, здійснюючи постійний моніторинг та аналіз виконання запланованих показників.

На даний момент на підприємстві не існує спеціалізованого підрозділу або структури, відповідальної за контролінг фінансового планування. Це призводить до низки негативних наслідків та ускладнень у фінансовому управлінні. По-перше, відсутність систематичного відстеження фактичних результатів діяльності порівняно з плановими показниками не дозволяє своєчасно виявляти відхилення та реагувати на них належним чином. Як наслідок, проблеми та недоліки в реалізації планів можуть накопичуватися та поглиблюватися, що загрожує досягненню стратегічних цілей підприємства. Крім того, брак ефективного контролінгу ускладнює процес аналізу причин відхилень фактичних показників від запланованих. Без ретельного дослідження джерел проблем неможливо розробити адекватні коригувальні заходи та вносити необхідні зміни до фінансових планів для їх актуалізації та підвищення реалістичності. Це негативно позначається на якості фінансового планування в цілому.

Відсутність контролінгу також знижує рівень обґрунтованості управлінських рішень, пов'язаних з фінансовим плануванням. Без належної аналітичної бази, яку забезпечує контролінг, керівництво підприємства не має достатньої інформації для прийняття виважених та ефективних рішень щодо коригування фінансових планів, розподілу ресурсів, визначення пріоритетних напрямків діяльності тощо. Нарешті, брак контролінгу не дозволяє своєчасно ідентифікувати та оцінювати потенційні ризики, пов'язані з реалізацією фінансових планів. Відсутність постійного моніторингу та аналізу виконання планових показників зменшує можливості для попередження негативних тенденцій та вжиття превентивних заходів для мінімізації ризиків.

Обмеженість показників, які плануються та прогножуються підприємством, є однією з ключових проблем системи фінансового планування на ДП «Укрсервіс Мінтранс». Аналіз продемонстрував, що на даний момент підприємство зосереджується переважно на плануванні та прогнозуванні балансових значень, доходів, витрат та фінансових результатів. Проте для забезпечення комплексної оцінки фінансового стану, виявлення потенційних ризиків та ефективного управління фінансовими ресурсами необхідно розширити перелік планових і прогнозних показників (ключових показників ефективності, КРІ).

До того ж, існуюча система фінансового планування на підприємстві базується на традиційних підходах та методиках, що є недостатнім в сучасних мінливих умовах ведення бізнесу. Відсутність інноваційних прогресивних інструментів знижує точність та адаптивність фінансових планів до швидких змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах підприємства [52, с. 475].

На підприємстві використовуються традиційні підходи, які не повною мірою враховують сучасні динамічні умови ведення бізнесу, мінливість зовнішнього середовища та потребу в гнучкому й адаптивному плануванні. Зокрема, процес фінансового планування досі базується на певних усталених алгоритмах та методиках, які можуть бути недостатньо чутливими до швидких змін у макроекономічній ситуації, галузевих тенденціях, законодавчому полі та інших факторах. Це знижує точність прогнозів і здатність фінансових планів оперативно враховувати нові виклики та можливості.

Крім того, на підприємстві використовується застаріле програмне забезпечення для автоматизації процесів фінансового планування та прогнозування. Існуюче програмне забезпечення може не підтримувати сучасні інноваційні методи й інструменти, такі як імітаційне моделювання, сценарний аналіз, методи штучного інтелекту тощо. Як наслідок, обмежується функціональність і гнучкість системи фінансового планування, що ускладнює адекватне реагування на зміни.

Застаріле програмне забезпечення також може призводити до технічних проблем, таких як низька швидкість обробки даних, обмежені можливості для

інтеграції з іншими системами, складність внесення змін та доповнень. Це уповільнює процеси фінансового планування, знижує їх ефективність та оперативність. Нарешті, низький рівень автоматизації може вимагати значних трудових витрат на підготовку вихідних даних, здійснення розрахунків, формування звітності тощо. Це підвищує ризик людських помилок, знижує продуктивність роботи фахівців і загалом негативно позначається на якості фінансового планування.

Отже, на підприємстві «Укрсервіс Мінтрансу» наявна низка проблем, що суттєво гальмує розвиток підприємства. Узагальнимо слабкі місця підприємства «Укрсервіс Мінтрансу», що впливають на процеси фінансового планування в Рис 3.7

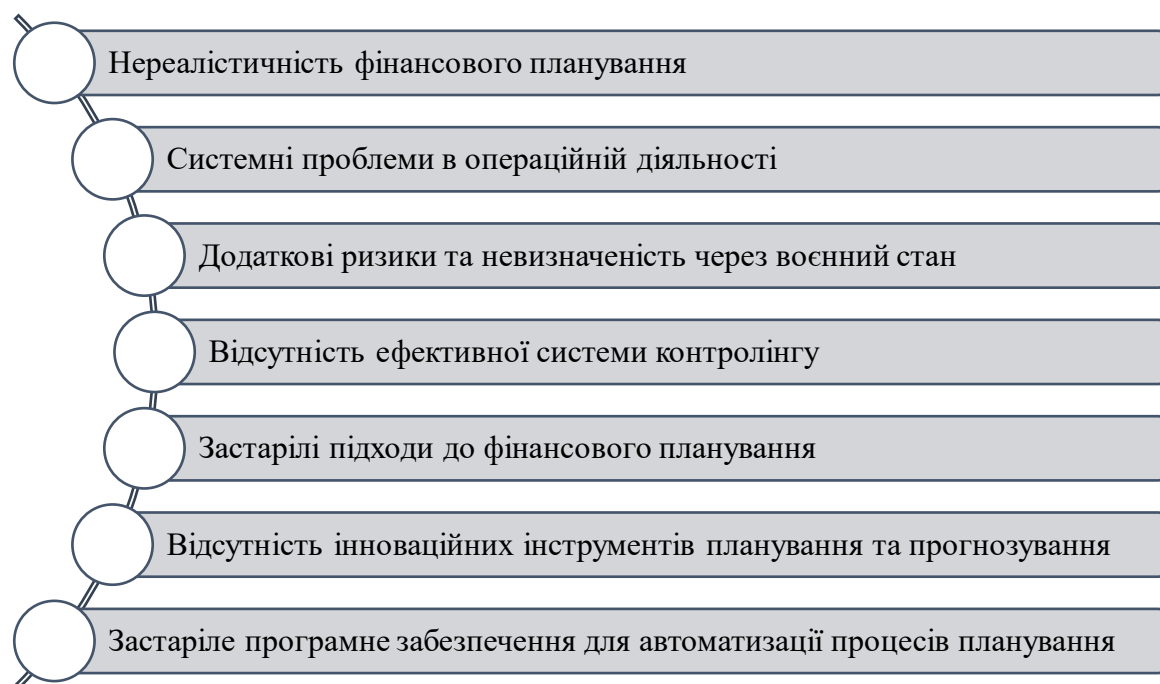


Рис 3.7 – Слабкі місця фінансового планування ДП «Укрсервіс Мінтрансу»

Джерело: розроблено автором

Підсумовуючи другий розділ, можемо зробити такі висновки. Попри зростання чистого доходу від реалізації продукції у 2023 році, підприємство стикалося зі значним збільшенням чистого збитку протягом досліджуваного періоду 2021-2023 років, що свідчить про наявність суттєвих проблем в операційній діяльності. Спостерігалось зменшення необоротних і оборотних активів, зниження власного капіталу у 2023 році через накопичення непокритих збитків, що негативно

вплинуло на фінансову стійкість компанії. Показники платоспроможності демонструють загалом задовільний рівень, проте низький коефіцієнт Бівера відображає незадовільну структуру балансу через зменшення прибутку, спрямованого на розвиток виробництва.

Аналіз фінансових планів та фактичних показників діяльності підприємства виявив стійку негативну тенденцію – значне недовиконання запланованих показників доходів за всіма статтями протягом 2021-2023 років. Така ситуація вказує на нереалістичність планування та наявність системних проблем в операційній діяльності. Особливістю фінансового планування є те, що діяльність підприємства здійснюється в умовах воєнного стану та складної економічної ситуації в країні, що створює додаткові ризики та невизначеність для ведення бізнесу.

Важливою проблемою є відсутність на підприємстві ефективної системи контролінгу для моніторингу виконання фінансових планів, аналізу відхилень та вжиття коригувальних заходів. Крім того, існуюча система фінансового планування базується на традиційних підходах та методиках, що є недостатнім в сучасних мінливих умовах ведення бізнесу. Відсутність інноваційних прогресивних інструментів знижує точність та адаптивність фінансових планів до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ Й ПРОГНОЗУВАННЯ НА НА ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «УКРСЕРВІС МІНТРАНСУ»

3.1 Напрямки покращення фінансових прогнозів на підприємстві

Проведений у попередньому розділі аналіз системи фінансового планування на державному підприємстві «Укрсервіс Мінтрансу» виявив низку проблем. Для їх подолання доцільно перш за все покращити розробку фінансових прогнозів підприємства, адже вони передують фінансовим планам. Метою розробки фінансових прогнозів має бути комплексна оцінка майбутнього фінансового стану підприємства, що передбачає виявлення потенційних фінансових проблем, аналіз впливу різноманітних чинників, визначення перспективних джерел фінансування та оптимальної структури капіталу для забезпечення сталого розвитку, платоспроможності та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. [53, с. 40].

Для найкращої результативності фінансове прогнозування на підприємстві «Укрсервіс Мінтрансу» має охоплювати також аналіз та прогноз таких категорій [54, с. 970]:

- вхідних і вихідних грошових потоків,
- коефіцієнти ліквідності, рентабельності, оборотності та фінансової стійкості,
- слабких та сильних сторін діяльності,
- потрібного рівня ресурсів,
- тенденцій розвитку підприємства,
- альтернативних шляхів розвитку,
- потенціалу компанії,

На підприємстві «Укрсервіс Мінтрасу» для кращої ефективності рекомендується розробляти фінансові прогнози не за одним варіантом, а за оптимістичним, реалістичним та песимістичним сценаріями для визначення можливих ризиків та потенційних можливостей розвитку, що дозволить своєчасно вживати заходів для мінімізації негативних наслідків та максимізації позитивних результатів в умовах мінливого середовища. Для деталізації пропозиції сформовано Табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Характеристика сценаріїв розвитку подій при фінансовому прогнозуванні

Сценарій	Характеристика
Оптимістичний	Базується на найсприятливіших припущеннях та передбачає реалізацію всіх позитивних прогнозованих чинників, закладених фінансовим менеджером, що забезпечить максимально можливі позитивні результати діяльності підприємства
Реалістичний	Ґрунтується на найбільш імовірних та реалістичних припущеннях, передбачаючи виконання частини прогнозованих умов, які є найбільш реалістичними, відповідно до оцінки фінансового менеджера
Песимістичний	Розглядає негативний розвиток подій та демонструє можливі негативні наслідки для підприємства у випадку, якщо існуючі несприятливі тенденції не будуть змінені чи відповідно скореговані

Джерело: розроблено автором на основі [55]

Для забезпечення ефективності фінансового прогнозування під час розробки сценаріїв, доцільно дотримуватися наступних рекомендацій [13, с. 23]:

- збалансувати кількість сценаріїв, щоб існували чіткі відмінності між ними та уникнути плутанини;
- здійснювати прогнозування в рамках декількох часових горизонтів, включаючи короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий періоди;
- не зосереджуватися на побудові надзвичайно точного прогнозу, оскільки це може бути нереалістичним та обмежувати гнучкість;
- оцінювати ймовірності реалізації кожного сценарію, проводити аналіз потенційних ризиків та можливостей;

- регулярно переглядати припущення та ймовірності сценаріїв, коригуючи їх відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації.

Під час прогнозування фінансових показників «Укрсервіс Мінтрансу» необхідно комплексно оцінювати не лише кількісні значення, але й проводити поглиблену фінансову діагностику перспектив розвитку підприємства. Вона повинна включати ретельний аналіз стратегії розвитку компанії та її конкурентних переваг, зрозуміти, наскільки стійкою є бізнес-модель, її здатність адаптуватися до змін ринку і технологій, оцінити перспективи зростання попиту і можливості утримувати та розширювати клієнтську базу. Важливо аналізувати ефективність операційної діяльності, структуру витрат, можливості їх оптимізації та підвищення рентабельності, а також оцінити продуктивність праці, використання основних фондів та оборотних активів. Слід досліджувати та аналізувати структуру капіталу, показники ліквідності та фінансової незалежності для визначення здатності обслуговувати борги та фінансувати поточну діяльність і інвестиції [56, с. 34].

Також під час розробки фінансових прогнозів необхідно враховувати вплив широкого спектру зовнішніх факторів, які знаходяться поза контролем підприємства, але можуть суттєво вплинути на його діяльність. Серед таких чинників варто виділити темпи інфляції, війну, зміни в податковому та митному законодавстві, дії конкурентів, соціальні та геополітичні процеси. Ретельний аналіз можливих змін у зовнішньому середовищі дозволить мінімізувати похибку прогнозування та своєчасно відреагувати на нові виклики.

У процесі розробки якісних фінансових прогнозів для державного підприємства «Укрсервіс Мінтрансу» критично важливим є забезпечення належного інформаційного підґрунтя. Для формування достовірних та релевантних прогнозів необхідно акумулювати й аналізувати дані з широкого кола джерел, як внутрішніх, так і зовнішніх. Серед ключових внутрішніх джерел варто виділити фінансову звітність підприємства, управлінський облік, звіти про виробничі потужності, плани розвитку, маркетингові дослідження, інформацію про стан кадрового забезпечення тощо. Водночас, для всебічного аналізу зовнішнього

середовища та тенденцій, які можуть вплинути на майбутню діяльність “Укрсервіс Мінтрансу”, доцільно залучати дані державної статистики, галузеві огляди, прогнози провідних аналітичних агентств, звіти міжнародних фінансових інституцій, наукові публікації з питань розвитку галузі та суміжних сфер. Крім того, для забезпечення об’єктивності прогнозів важливо відстежувати макроекономічні показники, тенденції на ринках сировини та енергоносіїв, курси валют та процентні ставки, геополітичні ризики тощо [57, с. 33].

Застосування нових методів фінансового прогнозування є невід’ємним елементом покращення системи прогнозування на підприємстві «Укрсервіс Мінтрансу». В сучасних умовах динамічного бізнес-середовища та мінливих економічних чинників важливо забезпечити комплексний підхід до розробки фінансових прогнозів з використанням сучасних методологічних інструментів. Рекомендується впровадження на підприємство таких методів прогнозування: розрахунково-аналітичний метод, балансовий метод, метод економіко-математичного моделювання, коефіцієнтний метод або метод відсотка від реалізації, нормативний метод, метод часових рядів, прогнозування з урахуванням тенденцій, сезонності та можливих помилок, метод Дельфі, маркетингові дослідження, методи екстраполяції (методи визначення середніх величин, екстраполяція тренду, експоненціальне згладжування), метод rolling forecast (ковзне прогнозування).

З метою ілюстрації застосування методів прогнозування розглянемо приклад прогнозування чистого доходу від реалізації продукції ДП «Укрсервіс Мінтрансу» на 2024-2026 роки. Для цього будуть використані методи Делфі та ковзного прогнозування (rolling forecast).

Оснoву прогнозу буде склаoдати метод Делфі або експертних оцінок. Для його реалізації на підприємстві сформовано експертну групу, до складу якої увійшли фінансові аналітики, що працюють на підприємстві, а також залучені зовнішні фахівці, визнані експертами у сфері фінансового прогнозування. Таким чином, експертна група налічує 10 осіб. Перед групою поставлене питання: "Як зростатиме чистий дохід від реалізації продукції ДП «Укрсервіс Мінтрансу»

щоквартально протягом 2024 року?". Отримаємо наступні результати, викладені в Табл 3.2.

Табл 3.2 – Результати опитування експертів щодо темпів зростання чистого доходу від реалізації продукції ДП «Укрсервіс Мінтрасу» в 2024 році

Експерт, №	Прогноз, %
1	-1,25
2	3,55
3	10,90
4	5,95
5	3,50
6	6,45
7	1,95
8	8,74
9	12,05
10	3,65

Джерело: розроблено автором

Отож, експертами визначено прогнозну щоквартальну зміну темпів чистого доходу від реалізації продукції ДП «Укрсервіс Мінтрасу» в 2024 році у межах від -1,25 до 12,05. Середнє значення експертних оцінок складає 5,55. Використаємо цей результат для прогнозування за методом rolling forecast. З використанням інструментарію прогнозування в Excel з щоквартальним оновленням даних формуємо прогноз, виражений у Табл 3.3.

Табл 3.3 – Дані чистого доходу від реалізації продукції ДП «Укрсервіс Мінтрасу» за 2022-2023 роки та прогноз на 2024-2026 роки

Рік	Квартал	Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн
2022	1	11 604
	2	21 368
	3	15 628
	4	16 107

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
2023	1	11 720
	2	12 915
	3	17 863
	4	34 494
2024	1	36 391
	2	38 393
	3	40 504
	4	42 732
2025	1	44 819
	2	46 950
	3	49 083
	4	51 203
2026	1	53 329
	2	55 455
	3	57 581
	4	59 708

Джерело: розроблено автором

На основі отриманих прогнозних даних щодо чистого доходу від реалізації продукції ДП "Укрсервіс Мінтрансу" на 2024-2026 роки можна зробити наступні висновки. Застосування комбінації методів Делфі та ковзного прогнозування дозволило одержати прогнозні значення показника з урахуванням експертних оцінок та ретроспективних даних. Прогноз демонструє стійку тенденцію до зростання чистого доходу підприємства протягом усього прогнозного періоду. Зокрема, очікується щорічне збільшення показника в середньому на 20-25% у 2024-2026 роках. Такі прогнозні результати свідчать про потенційне нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції підприємства в найближчій перспективі. Відповідно, керівництву ДП "Укрсервіс Мінтрансу" необхідно розробити заходи з підготовки виробничих потужностей, забезпечення достатнього рівня ресурсного забезпечення та розширення ринків збуту для реалізації прогнозованої продукції. Водночас, слід враховувати можливий вплив зовнішніх факторів на фактичні обсяги реалізації в майбутньому.

Отже, метод rolling forecasting доцільний для застосування на підприємстві «Укрсервіс Мінтрансу» через такі переваги:

- прогнозний горизонт не прив'язаний до фінансового року, що дозволяє враховувати мінливу специфіку діяльності в умовах воєнного стану та економічної нестабільності;
- коротші прогнозні періоди (квартали) забезпечують вищу точність і можливість своєчасного реагування на зміни внутрішніх та зовнішніх чинників;
- постійне оновлення даних відповідно до реальних тенденцій дає змогу уникнути проблеми «сліпої зони» наприкінці року;
- полегшує процес бюджетування руху грошових коштів, який є критично важливим для забезпечення ліквідності в складних економічних умовах;
- завдяки регулярному перегляду цілей підприємство може швидко адаптуватися до мінливого середовища, не втрачаючи стратегічного фокусу.

Отже, для покращення прогнозів на підприємстві рекомендується розробляти прогнози за різними сценаріями, проводити комплексну оцінку фінансових показників та перспектив розвитку, враховувати зовнішні чинники, застосовувати сучасні більш ефективні методи прогнозування: розрахунково-аналітичний метод, балансовий метод, метод економіко-математичного моделювання, коефіцієнтний метод або метод відсотка від реалізації, нормативний метод, метод часових рядів, прогнозування з урахуванням тенденцій, сезонності та можливих помилок, метод Дельфі, маркетингові дослідження, методи екстраполяції (методи визначення середніх величин, екстраполяція тренду, експоненціальне згладжування), метод rolling forecast (ковзне прогнозування).

3.2 Удосконалення системи фінансового планування на підприємстві

Після проведеного нами дослідження, аналіз фінансового стану та системи фінансового планування на державному підприємстві «Укрсервіс Мінтрансу» виявив низку проблем і недоліків, які негативно впливають на ефективність фінансового планування та фінансові результати діяльності компанії. Для

вирішення виявлених проблем і підвищення якості фінансового планування необхідно запровадити систему фінансового планування та контролю, яка поєднуватиме традиційні методики із сучасними інноваційними підходами.

Для вдосконалення системи фінансового планування на державному підприємстві «Укрсервіс Мінтрансу» доцільно застосувати низку заходів, спрямованих на підвищення ефективності цього процесу. Насамперед, необхідно вдосконалити систему бюджетування як інструмент оперативного контролінгу. Це дозволить деталізувати фінансові плани підприємства до рівня окремих підрозділів і центрів фінансової відповідальності, що сприятиме оптимізації розподілу фінансових ресурсів та посиленню контролю за їх використанням [59, с. 53].

Запровадження бюджетування як інструменту оперативного планування на підприємстві «Укрсервіс Мінтрансу» може мати низку переваг та недоліків. До основних переваг можна віднести підвищення мотивації керівників підрозділів, покращення координації дій між структурними одиницями, оперативне реагування на відхилення, оптимізацію розподілу ресурсів, спрощення системи контролю та документообігу. Бюджетування також сприяє досягненню ключових показників ефективності, синхронізації виробничих процесів та грошових потоків, контролю заборгованостей.

Водночас, впровадження бюджетування може супроводжуватися певними недоліками. Серед них – необхідність забезпечення високої продуктивності праці, що може викликати опір персоналу, потреба у додаткових витратах та кваліфікованих фахівцях. Крім того, існує ризик виникнення конфліктів інтересів при складанні бюджетів. На ефективність бюджетування на вітчизняних підприємствах також впливають нестабільність податкової системи, інфляція, волатильність валютного курсу та складнощі в організації закупівель і збуту [60, с. 130-131].

Пропонована для запровадження структурно-логічна схема системи бюджетування на підприємстві представлена на Рис. 3.1.

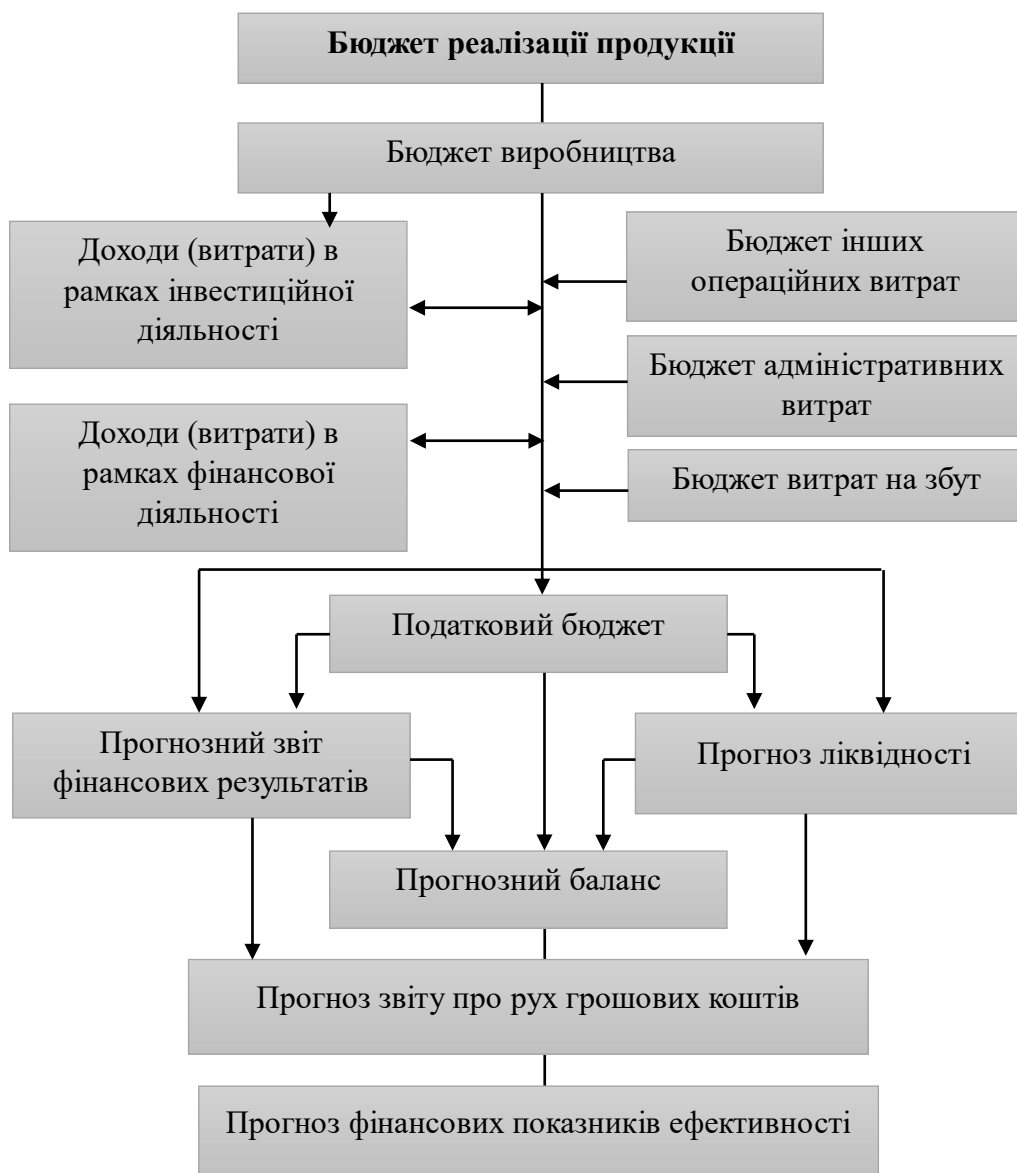


Рисунок 3.1 – Система бюджетів на ДП «Укрсервіс Мінтрасу»

Джерело: розроблено автором на основі праці Терещенка О. О. [58]

Іншим важливим кроком є впровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві. Фінансовий контролінг забезпечить інтеграцію процесів планування, обліку, аналізу та контролю фінансової діяльності, що дозволить своєчасно виявляти відхилення фактичних результатів від запланованих та оперативно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі. За допомогою фінансового контролінгу можна буде підвищити адаптивність та

гнучкість системи фінансового планування на підприємстві [61, с. 26]. Пропонується запровадити систему бюджетного контролю на підприємстві, що зображена на Рис. 3.2.

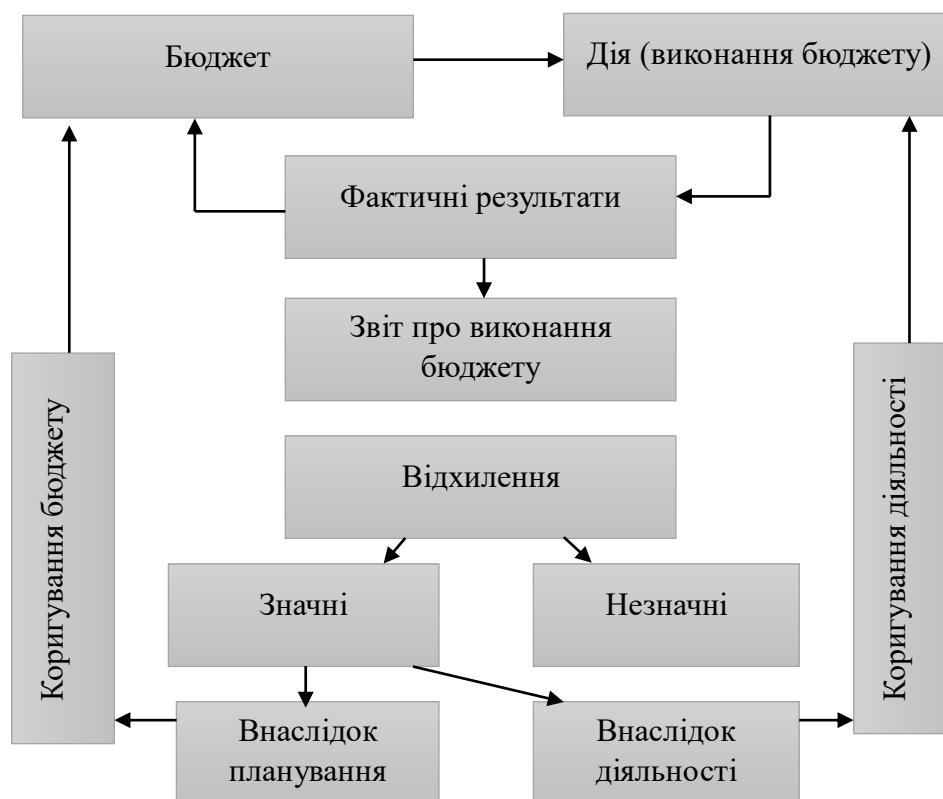


Рисунок 3.2 – Система бюджетного контролю на ДП «Укрсервіс Мінтрасу»

Джерело: розроблено автором на основі [62]

Аналізуючи Рис. 3.2, можна зазначити, що ключову роль у системі бюджетного контролю відіграє звіт про виконання бюджету. Цей звіт містить порівняльний аналіз запланованих та фактичних показників, а також розрахунок відхилень із зазначенням їхніх причин. Він забезпечує зворотний зв'язок, акцентуючи увагу контролерів підприємства на суттєвих розбіжностях від запланованих показників, що дозволяє їм ретельно проаналізувати ситуацію та у разі необхідності вжити відповідних коригувальних заходів. Таким чином, система бюджетного контролю є дієвим інструментом у процесі фінансового планування на підприємстві, оскільки сприяє своєчасному виявленню та усуненню відхилень від запланованих показників.

Можемо виділити такі основні етапи формування системи фінансового контролінгу на державному підприємстві «Укрсервіс Мінтрасу» [62]:

1. Визначити об'єкт фінансового контролінгу. На нашу думку, головними об'єктами фінансового контролінгу можуть бути: чистий фінансовий результат, обсяг реалізації, грошові потоки тощо.

2. Визначити вид фінансового контролінгу. Цей етап передбачає виокремлення функції й встановлення періодичності використання оперативного й стратегічного контролінгу.

3. Сформувати систему ключових показників результативності. Під час відбору показників слід враховувати їхню ієрархічну структуру та можливість консолідації на рівні всього підприємства. Важливо зауважити, що лише ті показники, які можна виміряти кількісно, піддаються контролю та управлінню. Тому необхідно зосередитись на показниках, що мають чітке числове вираження та можуть бути об'єктивно оцінені. Визначення пріоритетних кількісних індикаторів та їхня структуризація за ієрархічними рівнями забезпечить комплексний моніторинг фінансової діяльності підприємства та дозволить своєчасно виявляти відхилення від запланованих параметрів для подальшого коригування та прийняття відповідних управлінських рішень. Пропонуємо встановити такі ключові показники ефективності: чистий фінансовий результат, відхилення фактичних показників від планових, коефіцієнти ліквідності, рентабельності, оборотності, фінансової залежності, автономії та стабільності.

4. Побудувати систему моніторингу за встановленими показниками. Так, після визначення пріоритетності показників за ієрархічними рівнями та встановлення їх кількісного виміру, формується система моніторингу, яка є невід'ємною та найбільш гнучкою складовою системи фінансового контролінгу. Система моніторингу передбачає постійне спостереження за визначеними пріоритетними показниками з метою забезпечення стійкого розвитку підприємства. Основним завданням моніторингу є безперервне та своєчасне виявлення недоліків, відхилень від запланованих значень, а також з'ясування впливу факторів, що спричинили такі відхилення. Завдяки моніторингу забезпечується оперативне

реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, що дозволяє вчасно вживати необхідних коригувальних заходів для досягнення поставлених цілей та забезпечення стабільного функціонування і розвитку.

5. Розробити та затвердити систему фінансового контролінгу. Вагоме значення має також впровадження стратегічного фінансового планування на ДП «Укрсервіс Мінтрансу». Розробка довгострокової фінансової стратегії з урахуванням стратегічних цілей підприємства дозволить визначити перспективні напрями розвитку, оптимальну структуру капіталу, обсяги необхідних інвестицій тощо. Це сприятиме збалансованості фінансових планів у довгостроковому періоді та забезпеченню стійкого фінансового стану підприємства [9, с. 48].

Дослідимо та узагальнимо в Табл. 3.4 зарубіжний досвід застосування сучасних систем, що використовуються в процесі прогнозування та планування іноземними компаніями, фінансовими та банківськими установами, організаціями і які також можуть бути ефективно запроваджені на підприємстві «Укрсервіс Мінтрасу».

Таблиця 3.4 – Характеристики закордонних програмних забезпечень, які використовуються для автоматизації фінансового прогнозування й планування

Програмне забезпечення	Корисні функції	Компанії, які використовують програмне забезпечення
Planful	Фінансове планування, динамічне оперативне планування та прогнозування, візуальна аналітика складання бюджету, фінансова консолідація, розробка звітності	«Boston Red Sox», «Bose», «TGI Friday's», «Del Monte» та «23andMe»
Board	Підприємство може керувати та контролювати повний процес прийняття рішень починаючи з постановки цілей до оперативного виконання, що можливо завдяки здатності моделювати, аналізувати, прогнозувати й планувати всі показники в одному зручному середовищі	«Burberry», «H&M», «KPMG», «BASF», «Coca-Cola», «Toyota» та «HSBC»

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
Jedox	Процес управління ефективністю підприємства та планування безперебійний на кожному підприємстві та на будь-якому пристрої, де б дані не зберігалися; програма використовується з метою самообслуговування бюджету та уніфікації прогнозування та прогнозування	«Nölle +», «Pernod Ricard Deutschland», «Mitsui», «PPRO» «Nordhorn», «Shelf Drilling», «Mitsui Chemicals» та «Gradiant»
Vena	Бюджетування, планування та прогнозування на основі Excel	«Nando's», «Nike», «Elevation pictures», «KC», «NAACP»
СSH Tagetik	Використовується для перспективного планування та поглибленої фінансової аналітики	«TimexGroup», «Ledvance», «MetroGroup», «Rabobank» та «Prada»
Prophix Software	Автоматизовані процеси планування, прогнозування та бюджетування, формування звітності та консолідації, незалежно від хмарного середовища	«Alterman Inc», «Milwaukee Bucks», «Dime Community Bank» та «Milo's Tea»

Джерело: розроблено автором на основі [63]

Отже, у третьому розділі було запропоновано комплекс заходів для вдосконалення системи фінансового планування та прогнозування на державному підприємстві “Укрсервіс Мінтрансу”. Основні рекомендації включають покращення розробки фінансових прогнозів шляхом застосування сценарного підходу, проведення комплексної оцінки перспектив розвитку, врахування зовнішніх факторів та використання сучасних методів прогнозування. Рекомендовано впровадити метод ролінгового прогнозування (rolling forecast) для підвищення гнучкості та адаптивності системи планування в умовах нестабільності.

Пропонується удосконалити систему бюджетування як інструмент оперативного контролю шляхом деталізації фінансових планів до рівня центрів фінансової відповідальності та запровадити систему фінансового контролінгу для інтеграції процесів планування, обліку, аналізу та контролю фінансової діяльності. Також рекомендовано розробку довгострокової фінансової стратегії в рамках стратегічного фінансового планування для забезпечення збалансованості та стійкості.

Розглянуто можливість запровадження сучасних програмних засобів автоматизації процесів фінансового прогнозування, планування та бюджетування від провідних світових розробників. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити якість і обґрунтованість фінансових прогнозів і планів, забезпечити їх своєчасне коригування відповідно до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі, а також сприятиме посиленню контролю за виконанням запланованих показників та досягненню стратегічних цілей підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі розглянуто теоретико-методичні й практичні аспекти фінансового прогнозування та планування, а також сформовано рекомендації для покращення ефективності цих процесів на державному підприємстві «Укрсервіс Мінтрасу». За результатами дослідження можна зробити наступні висновки, які вирішують завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

1. Досліджено теоретичні основи фінансового планування й прогнозування на підприємстві. Визначено, що фінансове планування – це комплексний процес, спрямований на розроблення фінансових планів, визначення нормативних показників, оптимальних шляхів формування, розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства для забезпечення його ефективного функціонування й сталого покращення фінансових результатів, фінансове прогнозування – це важлива передумова плануванню та процес застосування спеціалізованих методів та інструментів для прогнозування ключових фінансових показників суб'єкта господарювання. Бюджет – це оперативний фінансовий план, що формується у формі кошторису або балансу доходів і витрат на короткостроковий період та забезпечує ефективний контроль за надходженням та витрачанням коштів на підприємстві

2. Визначено методичні підходи та інструментарій для здійснення фінансового планування та прогнозування. Фінансове планування та прогнозування на підприємстві класифікується за низкою ознак, як-от за тривалістю планового періоду, регулярністю здійснення, варіативністю планових показників, змістом планових процедур, стилями планування, показниками фінансового стану, відповідно до стейкхолдера, процесу здійснення, об'єктів тощо. Також ці процеси вимагає застосування різноманітних методів: розрахунково-аналітичний, балансовий, нормативний, економіко-математичного моделювання та коефіцієнтний методи тощо. Також ключовим елементом є розробка фінансового плану, що відображає результати планування та шляхи формування, розподілу і

використання фінансових ресурсів. Для державних підприємств порядок складання фінансових планів регламентується законодавчо та є обов'язковим.

3. Обґрунтовано макро- та мікроекономічні чинники, які необхідно враховувати в процесі фінансового планування й прогнозування. Мікроекономічні чинники: етап життєвого циклу підприємства, фінансовий стан компанії, цілі й завдання підприємства, специфіка продукції, рівень кваліфікації працівників, споживачі, постачальники, партнери, конкуренти, ресурсне забезпечення, показники попередніх періодів, макроекономічні чинники: політична ситуація в країні, стан фінансового та валютного ринків, податкова політика, стан економіки країни, тип ринкової структури, інвестиційне середовище, тенденції ділової активності, геополітика.

4. Дослідження фінансового стану підприємства «Укрсервіс Мінтрасу» виявило низку проблемних моментів у діяльності компанії, зокрема зростання чистого збитку протягом досліджуваного періоду на тлі незначного збільшення чистого доходу від реалізації продукції, що свідчить про наявність суттєвих проблем в операційній діяльності. Також спостерігалось зменшення необоротних та оборотних активів, скорочення власного капіталу у 2023 році внаслідок накопичення непокритих збитків, погіршення показників ліквідності та платоспроможності, проблеми з управлінням дебіторською заборгованістю. За результатами багатофакторного дискримінантного аналізу, у 2021 році підприємство віднесено до 5 класу боржника з критичним фінансовим станом, а у 2022-2023 роках – до 4 класу з незадовільним фінансовим станом. На основі проведеного дослідження для цілей фінансового планування було визначено ключові показники ефективності, які охоплюють чистий прибуток/збиток, коефіцієнти ліквідності, рентабельності, оборотності, відхилень між плановими та фактичними показниками та фінансової стійкості.

5. Спостерігається стійка негативна тенденція недовиконання запланованих та прогнозних показників на підприємстві «Укрсервіс Мінтрасу» за майже всіма статтями, що свідчить про неефективне планування та системні проблеми в операційній діяльності.

6. Проблемами фінансового планування та прогнозування підприємства «Укрсервіс Мінтрасу» є значне недовиконання запланованих показників доходів, нереалістичність планування, збиткова динаміка підприємства протягом досліджуваного періоду, зниження фінансової стійкості, незадовільна структура балансу, складна економічна ситуація та воєнний конфлікт, що створюють додаткові ризики та невизначеність, відсутність ефективної системи контролінгу для моніторингу виконання планів, аналізу відхилень та вжиття коригувальних заходів, обмеженість показників, які плануються та прогнозуються підприємством, використання застарілих традиційних підходів до планування, що не враховують сучасні динамічні умови ведення бізнесу, застаріле програмне забезпечення для автоматизації процесів фінансового планування та прогнозування.

7. Після проведеного дослідження, для підприємства «Укрсервіс Мінтрасу» сформовано пропозиції щодо вдосконалення системи фінансового планування та прогнозування:

- Покращення якості фінансових прогнозів: (застосування сценарного підходу, комплексна оцінка перспектив розвитку, врахування зовнішніх факторів, використання сучасних методів, як-от rolling forecasting, розрахунково-аналітичний, балансовий методи тощо);
- Впровадження системи бюджетування як інструменту оперативного контролю з деталізацією до рівня центрів фінансової відповідальності;
- Запровадження системи фінансового контролінгу для інтеграції процесів планування, обліку, аналізу та контролю;
- Розробка довгострокової фінансової стратегії в рамках стратегічного фінансового планування;
- Можливість впровадження сучасних програмних засобів автоматизації процесів фінансового прогнозування, планування та бюджетування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Длігач А. Як почувуються малий і середній бізнеси під час війни: результати дослідження. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/09/6/703949/> (Дата звернення 13.03.2024)
2. Терещенко О.О. Теоретичні засади бюджетування на підприємстві // Фінанси України. – 2001. – № 11. – С. 17 – 23.
3. Бабяк Н.Д. Фінансовий контролінг: навч. посіб. / О.О. Терещенко, Н.Д. Бабяк. – Київ: КНЕУ, 2013. – 408 с.
4. Таукешева Т.Д. Фінансове планування діяльності бюджетних установ: навч. посібник. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 405 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua>
5. Ставерська Т. О., Андрющенко І. С. Фінансове планування та прогнозування в підприємствах і фінансових установах: навч. посібник; вид. 2-ге, доп. Харків: ХДУХТ, 2019. 144 с. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/11552/1/finansove_planuvannya_prohnozuvannya_NP_2013.pdf
6. Хилько І. І., Поліщук А. І. Фінансове прогнозування як елемент управління фінансовими ресурсами підприємства. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Управління механізмом гарантування фінансово-економічної безпеки соціально-економічних систем різних рівнів функціонування». 2023. С. 137-139
7. Samonas M. Financial forecasting, analysis and modeling: a framework for long-term forecasting. UK: 2015, 224 p. URL: <https://perpus.univpancasila.ac.id/repository/EBUPT200930.pdf>
8. Гріщенко, І., Гринчук Т. Основні аспекти фінансового планування в системі фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. №22. С. 50-55. URL: <http://surl.li/unmym>

9. Болгов В.Є., Кушнір І.М.. Механізм стратегічного фінансового планування на підприємстві ПРАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» методом коефіцієнтного аналізу. *Економіка і організація управління*. 2021. Випуск №1 (41). С. 41 -50. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10817>

10. Нечипоренко А. В., Стабіас С. М. Фінансове планування та прогнозування в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. С. 1-15. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/653>

11. Жук О.І., Томашевська А.В., Боришкевич І.І. Фінансове планування суб'єктів бізнесу в системі фінансового менеджменту. *Актуальні проблеми розвитку регіону*. 2022. Випуск 18. С. 103-112.

12. Ставерська Т. О., Андрющенко І. С. Фінансове планування та прогнозування в підприємствах і фінансових установах: навч. Посібник; вид. 2-ге, доп. Харків: ХДУХТ, 2019. 144 с. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/11552/1/finansove_planuvannya_prohnozuvannya_NP_2013.pdf

13. Коцупал О. Фінансове прогнозування в умовах глобальної невизначеності. *Економічні науки*. 2023. № 147(1), С. 17–25. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/1753>

14. Нагорний Є. О., Жмуд А. П. Напрями вдосконалення фінансового планування на підприємстві. *Розвиток міжнародних економічних відносин в умовах глобальних викликів*. 2024. С. 66-68. URL: <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/book/273>

15. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 238-244. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22851>

16. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.04.2024)

17. Бобко Т. О. «Управління процесом фінансового планування на Державному підприємстві «Укроборонсервіс» з метою забезпечення сталого

розвитку». Магістерська дисертація. Київ: КПІ, 2021. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/45982/1/Bobko_magistr.pdf

18. Jason Dess, Nnamdi Lowrie. Financial Forecasting for Extreme Uncertainties. (Дата звернення 13.03.2024). URL: <https://deloitte.wsj.com/articles/financial-forecasting-to-navigate-extreme-uncertainties-01588359726>

19. Юнацький М. О. Огляд сучасних методів прогнозування фінансового стану підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6232> (дата звернення: 26.05.2024).

20. Чорна А., Бюджетування в системі оперативного планування діяльності підприємства. *Економіка і фінанси*. 2022. С. 194-198. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=376>

21. Методологія наукових досліджень та приклади її використання: навчальний посібник / Самсонов В. В., Сільвестров А. М., Тачиніна О. М. – Київ: Національний університет харчових технологій, 2022. – 385 с.

22. Лацик А.О. Методи фінансового планування і прогнозування підприємства. *Стратегічний розвиток України: генерування, імплементація, реалізація*. 2023. С. 49-52. URL: <https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2023/06/materialy-conf-14-04-23.pdf>

23. Ситник, Г. В. Фінанси торгівлі: монографія. Київський національний торговельно-економічний університет. Київ, 2014. 672 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MTc=/3be299e9efe7c9509f0b2c7a3de453c6.pdf>

24. Про затвердження Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки: наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 02.03.2015 № 205. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0300-15#Text>

25. Нагорна Д. В., Богацька Н. М. Планування фінансової діяльності підприємства. *Міжнародний науковий електронний журнал*. 2020. №16. С. 1- 8. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/6209>

26. Демидова О.О., Максимов А.С., Новак Є. Методичний підхід до виявлення впливу сезонності на споживання енергоресурсів. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні проблеми енергоресурсозбереження в будівництві, містобудуванні та житлово-комунальному господарстві». 2020. С. 18-20. URL: https://zp.edu.ua/sites/default/files/konf/tezy_konferenciyi_nu_zp_18-20_lystopada_2020.pdf

27. Rahmani A, Vaziri Nezhad R, Ahmadi Nia H, Rezaeian M. Methodological Principles and Applications of the Delphi Method: A Narrative Review. JRUMS. 19 (5). 2020; P. 515-538 URL: <https://journal.rums.ac.ir/article-1-5107-en.html>

28. Мамонтова Н., Луцишина В. Інтеграція штучного інтелекту у фінансові процеси підприємства. *Науковий огляд*. Том 2, № 94 (2024). URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/2627>

29. Kenton W. Budgetary Slack: Definition, Purposes, Ways to Prevent. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/b/budgetary-slack.asp> (date of access: 25.05.2024).

30. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Уклад і голов. Ред. В. Т. Бусел – К.-Ірпінь: ВТФ «Перун», 2002. – 1440 с.

31. Пшик-Ковальська О. О., Передало Х. С. Чинники впливу на планування зовнішньоекономічної діяльності. Збірник науково-технічних праць. 2012. Випуск 22.8. С. 296-301. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=nvnltu_2012_22.8_52

32. Ширалієв Р. Ш., Волотівський П. Б., Леонтович С. П.. Чинники, що впливають на процес мобілізаційного планування національної економіки України. *Наука і оборона*. 2019. №3. С. 10-17. URL: <http://nio.nuou.org.ua/issue/view/13669/9195>

33. Хмурова, В., Березницька, В. Управління підприємством на різних етапах життєвого циклу. *Молодий вчений*, 2023. № 9 (121), 43-46. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5928>
34. Статут державного підприємства «Укрсервіс Мінтрасу» (нова редакція). За станом на 15.01.2024. URL: <https://mtuservice.gov.ua/statut>
35. Державне підприємство «Укрсервіс Мінтрансу». Фінансова звітність за 2023 рік. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/30218246/finances#google_vignette (дата звернення 01.05.2024).
36. Цілі, місія, завдання. Офіційний сайт ДП «Укрсервіс Мінтрансу». URL: <https://mtuservice.gov.ua/law-regulation> (дата звернення: 01.05.2024).
37. ДП «Укрсервіс Мінтрансу». Офіційний сайт Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/timeline/DP-Ukrservis-Mintransu.html> (дата звернення 01.05.2024).
38. УКРСЕРВІС МІНТРАНСУ. YouControl — сервіс перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30218246/ (дата звернення 01.05.2024).
39. Докієнко. Л. М. Фінансове планування та аналіз на підприємстві: сучасні глобальні тренди та перспективи розвитку. *Підприємництво та інновації*, Випуск 16, 2021. С. 51-58. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/402/390>
40. Державне підприємство «Укрсервіс Мінтрансу». Фінансова звітність за 2022 рік. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/30218246/finances#google_vignette (дата звернення 01.05.2024).
41. Лопатовська О., Пономарьова К. Сучасна методика аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 5, Том 1. С. 221-228. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=14430>
42. Yulia Golovata. Methodological toolkit for evaluating the financial activity of the enterprise. 2023. URL:

https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40859/2/MNPK_2023_Golovata_Y-Methodological_toolkit_for_39-42.pdf

43. Ємельянов О. Ю. Діагностування рівня фінансової стійкості підприємств агропромислового комплексу. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 3–9. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3313&i=0>

44. Морозова А. Р. Застосування методів актуарної математики для визначення ймовірності банкрутства страхової компанії. Матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Трансформація менеджменту в умовах глобальної макроекономічної нестабільності». 2023. С. 67-70. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15522>

45. Бугаєнко Д.О. Управління оборотним капіталом та оцінка його впливу на фінансовий стан підприємства. *Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору*. 2019. С. 78-82. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/fd255aab-2780-4376-affc-8c8949a6add5/content>

46. Accounts Payable Turnover Ratio: Definition & Calculation. Tipalti. URL: <https://tipalti.com/accounts-payable-hub/ap-turnover-ratio/> (дата звернення: 01.04.2024)

47. Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями: Постанова Національного банку України від 30.06.2016 №351 // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text> (дата звернення: 18.03.2024).

48. Фінансовий план ДП «Укрсервіс Мінтрансу» на 2023 рік. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/news/33995.html>

49. Фінансовий план ДП «Укрсервіс Мінтрансу» на 2021 рік. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/news/32383.html?PrintVersion>

50. Янковська, Л. А., Семчук, Ж. В., Шевчук, Я. В., Антонюк, Н. А., & Нагірна, О. В. (2023). Management of financial risks of enterprises in the conditions of war. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, (37), 307-314. URL: http://bses.in.ua/journals/2023/84_2023/9.pdf

51. Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8630>

52. Нікольчук Ю. М., Лопатовська О. О. Роль та значення фінансового планування на підприємстві. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи». 2022. С. 472-475. URL: https://scholar.google.com.ua/citations?user=IHEC_NoAAAAJ&hl=uk

53. Сатир Л. М., Кепко В. М., Новікова В. В., Непочатенко А. В. Управління стратегічними змінами як складова аналітичного забезпечення прогнозування фінансових результатів підприємств малого і середнього бізнесу. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 38–44. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5013&i=5>

54. Гайбура Ю.А., Загнітко Л.А. Фінансове прогнозування як елемент управління фінансовими ресурсами підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 968-974. URL: <https://scholar.google.com.ua/citations?user=8oUI3gUAAAAJ&hl=ru>

55. Юнацький М. О. Огляд сучасних методів прогнозування фінансового стану підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6232>

56. Завитій О. Роль фінансової діагностики в діяльності підприємства. *Інститут бухгалтерського обліку: контроль та аналіз в умовах глобалізації*. Вип. 1-2. 2021. С. 33-41. URL: <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/513>

57. Аніцька А.В. Інформаційне забезпечення управління фінансами. Матеріали студентської наукової конференції Одеського державного екологічного університету. С. 32-35.

58. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. Посіб. – К. : Вид-во КНЕУ, 2003. – 554 с.
59. Олініченко І.В., Москальов М.В. Бюджетування як один із інструментів фінансового планування. *Economy trends in the development of science and teaching methods*. 2024. С. 52-54. URL: <https://eu-conf.com/events/trends-in-the-development-of-science-and-teaching-methods/>
60. Онісіфорова В.Ю., Осьмірко І.В. Бюджетування як ефективний інструмент поточного планування на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. № 25 (2020). С. 1288-136. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/items/5c36dea7-a2bc-46f9-ac14-044bb52ed968>
61. Вінницька О. А. Фінансовий контролінг як складова фінансової стійкості підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2022. №4(60). С. 24-29. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/14901>
62. Сельська Г. Фінансове планування на підприємстві: проблемні аспекти та напрямки удосконалення. Магістерська робота. Тернопіль 2017. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/18073>

ДОДАТКИ

Додаток А

Узагальнення наявних в економічній літературі наукових думок щодо поняття фінансового планування

Автор	Визначення терміну «фінансове планування»	Ключові слова
Гріщенко І., Гринчук Т. [7, с. 52]	фінансове планування в сучасних ринкових умовах є процесом наукового обґрунтування оптимальних фінансових відносин та спрямування фінансових потоків з метою встановлення цільових фінансових показників на плановий період; виступає невід’ємним елементом організації фінансово-господарської діяльності підприємства та складовою загального управлінського циклу	процес обґрунтування оптимальних фінансових відносин та спрямування фінансових потоків
Болгов В.Є., Кушнір І.М. [8, с. 42]	фінансове планування являє собою комплексний процес формування взаємопов’язаної системи фінансових планів, що передбачає визначення стратегічних фінансових орієнтирів, оцінку відповідності цих цілей наявним фінансовим можливостям підприємства та розробку послідовності заходів і дій, спрямованих на реалізацію встановлених завдань	процес розробки фінансових планів
А. В. Нечипоренко, С. М. Стабіас [9, с. 4]	фінансове планування є науково обґрунтованим процесом, спрямованим на встановлення оптимальних джерел для формування фінансових ресурсів підприємства, а також визначення пріоритетних напрямків їх використання з метою забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку підприємницької діяльності в перспективі	процес визначення джерел і напрямів використання фінансових ресурсів
Томашевська А.В., Боришкевич І.І., Жук О.І. [10, с. 107]	фінансове планування є процесом стратегічного управління фінансовими активами та потоками, метою якого є втілення фінансової політики підприємства, реалізація визначених фінансових цілей та завдань, забезпечення ефективного розподілу і використання фінансових ресурсів, а також досягнення стійкого фінансового становища суб’єкта господарювання	процес управління фінансовими ресурсами

Продовження додатку А

1	2	3
Сергій А., Єрохін, Світлана С., Вільова [7, с. 84]	фінансове планування є системним процесом визначення стратегічних фінансових цілей підприємства, вибору оптимальних методів їх досягнення шляхом ефективного управління фінансовими потоками, результатами та ресурсами, що забезпечує інтеграцію всіх структурних ланок суб'єкта господарювання в єдину виробничо-господарську систему, спрямовану на реалізацію поставлених завдань та сталий розвиток у довгостроковій перспективі.	Процес визначення фінансових цілей підприємства та вибору оптимальних методів їх досягнення
Ченг Ф. Лі, Дж.І. Фіннерті [8, с. 23]	фінансове планування трактується як системний процес, що охоплює аналітичне обґрунтування інвестиційної стратегії та принципів розподілу чистого прибутку господарюючого суб'єкта, оцінювання потенційних та реальних наслідків їх імплементації для економічного середовища функціонування підприємства; у рамках фінансового планування відбувається ретельний аналіз інвестиційних проектів, прогнозування грошових потоків, фінансових результатів та розробка комплексу заходів з мінімізації можливих загроз з урахуванням стратегічних пріоритетів розвитку компанії	процес аналізу фінансової, дивідендної та інвестиційної політики, прогнозування їх результативності

Джерело: розроблено автором

Узагальнення видів фінансового планування на підприємстві

Критерій	Види
тривалість планового періоду	<ul style="list-style-type: none"> • перспективне або стратегічне (від 1 до 5 років) – план прибутковості, чистих грошових потоків інвестиційної діяльності; • поточне (1 рік) – план витрат та доходів від фінансової, операційної та інвестиційної діяльності, балансовий план; • оперативне (тиждень, декада, місяць, квартал, півріччя) – платіжний календар, касовий план;
за регулярністю здійснення	<ul style="list-style-type: none"> • регулярне; • нерегулярне;
відповідно до стейкхолдера	<p>планування фінансових відносин з:</p> <ul style="list-style-type: none"> • інвесторами; • покупцями; • фінансовими установами; • постачальниками; • з державою;
згідно з варіативністю планових показників	<ul style="list-style-type: none"> • багатоваріантне; • одноваріантне;
за змістом планових процедур	<ul style="list-style-type: none"> • індикативне – базується на рекомендаційних, орієнтовних показниках, що розробляються на основі прогнозів та аналізу ринку; • директивне – передбачає жорсткі нормативи та обов'язкові для виконання показники, встановлені державою в межах централізованої системи управління;
Згідно з показниками фінансового стану	<ul style="list-style-type: none"> • планування рентабельності • планування фінансової стійкості • планування ділової активності • планування фінансової безпеки • планування платоспроможності тощо
за стилями планування	<ul style="list-style-type: none"> • реактивне – базується на екстраполяції минулих тенденцій розвитку фінансів підприємства без встановлення чітких цілей; • інактивне – передбачає розробку альтернативних варіантів фінансового розвитку на основі досягнутих цілей, проте не повністю враховує нові можливості; • преактивне – орієнтоване на пошук шляхів майбутнього фінансового розвитку, однак не враховує поточний фінансовий стан підприємства; • інтерактивне – об'єднує переваги попередніх видів, встановлює чіткі цілі, передбачає багатоваріантність, враховує поточну ситуацію та тенденції, спрямоване на пошук нових можливостей вдосконалення фінансової діяльності

Продовження додатку Б

1	2
залежно від процесу здійснення	<ul style="list-style-type: none"> • "зверху-вниз" - планові фінансові рішення обґрунтовуються вищим керівництвом і доводяться до виконавців на нижчих рівнях (відповідає класичним підходам менеджменту); • "знизу-вверх" - планові показники формуються на рівні окремих підрозділів, а вище керівництво їх агрегує в остаточний план (демократизація управління); • зустрічне планування - поєднання та узгодження двох попередніх підходів, що підвищує обґрунтованість планових рішень і відповідає сучасним вимогам господарювання;
за об'єктами	<ul style="list-style-type: none"> • цільове (постановка цілей фінансового розвитку); • планування фінансових ресурсів; • програмне планування (як-от обґрунтування заходів цільового фінансування проектів, санації тощо); • планування програм з реалізації окремих задач фінансового розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [19], [20]

Ключові показники балансу підприємства «Укрсервіс Мінтрасу» за 2021-2023 роки у тис. грн

Показники балансу		2021 рік	2022 рік	2023 рік
1. Активи				
Необоротні активи	Нематеріальні активи	6 341	4 424	5 614
	Незавершені капітальні інвестиції	108	109	182
	Основні засоби	981 795	966 427	953 673
	Відстрочені податкові активи	26 728	26 728	26 728
	Разом	1 014 972	997 688	986 197
Оборотні активи	Запаси	1 401	1 653	2 887
	Виробничі запаси	1 282	1 588	2 746
	Товари	119	65	141
	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2 250	9 922	6 921
	Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1 522	3 228	3 051
	з бюджетом	7 385	87	90
	Інша поточна дебіторська заборгованість	392	699	753
	Грошові кошти та їх еквіваленти	161 081	170 468	125 607
	Готівка	7	8	8
	Рахунки в банках	161 073	170 460	125 599
	Витрати майбутніх періодів	24	62	101
	Інші оборотні активи	434	419	94
	Разом	174 489	186 538	139 504
	Разом активи	1 189 461	1 184 226	1 125 701
2. Пасиви		-	-	-
Власний капітал	Зареєстрований (пайовий) капітал	390 908	547 308	547 308
	Капітал у дооцінках	744 168	740 623	737 003
	Додатковий капітал	10 142	8 757	7 710
	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-246 398	-251 707	-276 141
	Разом	898 820	1 044 981	1 015 880

Продовження додатку В

	1	2	3	4
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Інші довгострокові зобов'язання	23 723	23 363	19 784
	Цільове фінансування	156 400	-	-
	Разом	180 123	23 363	19 784
Поточні зобов'язання і забезпечення	Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	59 174	62 635	39 833
	товари, роботи, послуги	1 069	1 469	811
	розрахунками з бюджетом	-	2 185	3 834
	за одержаними авансами	221	984	276
	Поточні забезпечення	2 598	6 039	8 916
	Доходи майбутніх періодів	47 136	41 774	35 851
	Інші поточні зобов'язання	320	796	516
	Разом	110 518	115 882	90 037
Разом пасиви		1 189 461	1 184 226	1 125 701

Джерело: розроблено автором на основі [30], [34]