

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

факультет фінансів

кафедра корпоративних фінансів і контролінгу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Фінансовий менеджмент і контролінг
Галузь знань	Управління та адміністрування
Спеціальність	«Фінанси, банківська справа та страхування»

Форма навчання: очна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**на тему «Якісні та кількісні методи фінансового прогнозування у сфері
бізнесу»**

здобувача: Семчонка Олександра Вікторовича

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент,
Ушперенко Світлана Василівна

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

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Терещенко О.О.

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО ПРОГНОЗУВАННЯ У СФЕРІ БІЗНЕСУ.....	7
1.1. Сутність, функції та види фінансового прогнозування.....	7
1.2. Методи та інструменти фінансового прогнозування.....	13
1.3. Оцінка ефективності управління фінансовим прогнозуванням на підприємстві.....	19
 РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФІНАНСОВОГО ПРОГНОЗУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	 23
2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства.....	23
2.2. Організаційний механізм фінансового прогнозування на підприємстві.....	33
2.3. Оцінка ефективності фінансового прогнозування на підприємстві...	43
 РОЗДІЛ 3. МОЖЛИВОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФІНАНСОВОГО ПРОГНОЗУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	 55
3.1. Проблеми фінансового прогнозування на підприємстві та шляхи їх вирішення.....	55
3.2. Наукове обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності фінансового прогнозування на підприємстві.....	64
3.3. Вплив запропонованих заходів на ефективність управління процесом фінансового прогнозування.....	74
 ВИСНОВКИ.....	 83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми набуває особливого значення через постійні зміни у світовій економіці, конкурентній боротьбі та високому ступені невизначеності. Ефективне фінансове планування є важливим елементом стратегічного управління підприємством та визначає його конкурентоспроможність та стійкість до економічних труднощів.

Соціально-економічні умови функціонування та здійснення господарської діяльності підприємств характеризуються тим, що кризові явища та інші процеси зовнішнього середовища мають значний вплив на здатність організації зберігати стабільність і стійкість як на рівні внутрішніх процесів підприємства, так і в контексті його взаємодії із зовнішніми організаціями. Саме тому сьогодні, в умовах, коли ринкова форма домінує над організаційною формою економічної системи, дослідження проблем побудови ефективної системи планування на підприємствах набуває особливого теоретичного і практичного значення, що визначає актуальність дослідження проблематики за основними характеристиками та функціональним змістом методичних підходів до аналізу та оцінки фінансового планування на підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Круш П.В. Бобко Т.О. розглядають концепції щодо вдосконалення підходів до організації фінансового планування в умовах загострення кризових явищ. Теоретичні основи дослідження даного напрямку були закладені у працях таких вчених як Р. Акофф, Т. Є. Беляков, М. Д. Білик, Р. Брейлі, А. Г. Завгородній, С. В. Каламбет, О.М. Кальченко, Н. Ю. Мельничук, О. О. Непочатенко, А. В. Оверчук, Г.О., Робсон, Р. А., Слав'юк М., І. О. Школьник.

Проте, незважаючи на широкий обсяг досліджень щодо основних системних елементів управління процесом фінансового планування, більш детальне розглядання вимагає проблематика забезпечення ефективності цього процесу на рівні конкретного господарюючого суб'єкта, особливо в умовах інтенсифікації зовнішніх загроз.

Мета дослідження: розробка пропозицій щодо вдосконалення

управлінської діяльності підприємства за використання якісних та кількісних методів фінансового прогнозування у сфері бізнесу.

Завдання дослідження:

- Визначити економічну сутність, функції та види фінансового прогнозування.
- Охарактеризувати методи та інструменти фінансового прогнозування та визначити оптимальне співвідношення між кількісними та якісними методами.
- Ознайомитися зі способами оцінка ефективності управління фінансовим прогнозуванням на підприємстві.
- Охарактеризувати загальну фінансово-господарську діяльність підприємства ТОВ «Сандора».
- Здійснити аналіз організаційного механізму на підприємстві.
- Проаналізувати ефективність фінансового прогнозування на ТОВ «Сандора».
- Визначити проблеми фінансового прогнозування на підприємстві та розробити шляхи їх вирішення.
- Розробити наукове обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності фінансового прогнозування на підприємстві.
- Визначити вплив запропонованих заходів на ефективність управління процесом фінансового прогнозування.

Об'єкт дослідження: фінансово-господарська діяльність ТОВ «Сандора».

Предмет дослідження: механізм фінансового прогнозування у сфері бізнесу на основі застосування якісних та кількісних методів.

Методи дослідження. В процесі аналізу теоретико-методологічних засад фінансового планування та управління використовувалися методи аналізу, дедукції, синтезу, наукового узагальнення, групування, класифікації та порівняння. Процедура проведення фінансового аналізу підприємства вимагала використання коефіцієнтного методу. Для візуалізації результатів використовувалися табличний та графічний методи.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Розроблені в кваліфікаційній магістерській роботі рекомендації щодо формування

оптимізованої структури капіталу підприємства дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємства з урахуванням запропонованої структури капіталу. Розроблені шляхи мінімізації фінансових ризиків, можуть бути задіяні під час діяльності компанії у майбутніх періодах.

Інформаційною базою дослідження. Теоретичну та методичну базу для дослідження даної теми було сформовано на основі наукових праць провідних вчених, як із-за кордону, так і в Україні, що спеціалізуються в галузях, пов'язаних із управлінням розвитком підприємств, визначенням потенціалу для зростання, системним аналізом, адаптивним управлінням і економіко-математичним моделюванням. Для забезпечення наукової основи були використані також закони України, нормативні акти Кабінету Міністрів України та окремих міністерств, а також дані, надані Державним комітетом статистики України. Крім того, були використані матеріали наукових та науково-практичних конференцій для підтримки та обґрунтування проведених досліджень.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі проведено дослідження теоретико-методичних засад фінансового прогнозування у сфері бізнесу, а саме, сутність, функції та види фінансового прогнозування, методи та інструменти фінансового прогнозування, оцінка ефективності управління фінансовим прогнозуванням на підприємстві.

У другому розділі досліджено процес фінансового прогнозування на підприємстві, зокрема, наведена загальна характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства та організаційний механізм фінансового прогнозування на підприємстві, здійснена оцінка ефективності фінансового прогнозування на підприємстві. У третьому розділі визначено можливості удосконалення процесу фінансового прогнозування на підприємства, зокрема, визначені проблеми фінансового прогнозування на підприємстві та шляхи їх вирішення, наведено наукове обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності фінансового

прогнозування на підприємстві, визначено вплив запропонованих заходів на ефективність управління процесом фінансового прогнозування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО ПРОГНОЗУВАННЯ У СФЕРІ БІЗНЕСУ

1.1 Сутність, функції та види фінансового прогнозування

В умовах ринкової економіки, коли підприємства функціонують самостійно та несуть відповідальність за результати своєї діяльності, стає необхідним об'єктивно визначати їхні перспективні фінансових можливостей та майбутній фінансовий стан. Це вимагає впровадження фінансового планування як основного інструменту для відображення та реалізації цих аспектів.

В сучасних умовах ринкової економіки переосмислення теоретичних засад, аналіз та організаційне вдосконалення фінансового планування на вітчизняних підприємствах стають особливо актуальними завданнями. В останні роки зафіксовано значний обсяг наукових праць, як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, присвячених аспектам фінансового планування, фінансового менеджменту та його ролі в системі управління фінансами. У сучасних умовах економіки поширення твердження про важливість фінансового планування, як ключового компонента системи управління підприємством, може викликати обґрунтовані роздуми щодо його практичної значущості та необхідності в контексті мікроекономічного рівня управління.

Проте, як зазначають О. Квасовський та Е. Карапетян, недостатньо широко висвітлюються методи та рекомендації щодо практичного використання вітчизняного та міжнародного досвіду і сучасних розробок у сфері фінансового менеджменту, зокрема фінансового планування фінансове прогнозування та фінансове планування є ключовими елементами для успішної адаптації кластерної моделі до національного бізнес-середовища, тому що вони допомагають

визначити тактичні шляхи для покращення стратегії діяльності підприємства в цілому [17, с. 97-104],
[19, с. 51-57].

Дослідження сутності фінансового планування та його місця в системі фінансового менеджменту, на наш погляд, слід розпочати з короткої оцінки загальної системи управління на підприємстві.

Згідно з основними положеннями теорії систем, будь-який об'єкт, явище або процес (у тому числі і підприємство) можна розглядати як систему, тобто сукупність взаємопов'язаних елементів. Кожен елемент системи має властивості, притаманні лише йому; між елементами системи існують зв'язки і через ці зв'язки вони впливають один на одного; система не може існувати поза часом і простором, тобто має обмежені межі та середовище.

Перше базується на теорії систем, яка характеризує модель підприємства як центр цілеспрямованої дії в цілому, де суб'єкт ставить конкретне завдання і використовує матеріальні можливості підприємства для виконання конкретної дії разом із суб'єктом для її досягнення.

Об'єктом управління в керованій підсистемі фінансового менеджменту є економічні відносини, пов'язані з активами, капіталом та фінансовими потоками. Ці відносини виникають при формуванні, розподілі та використанні фінансових ресурсів.

Суб'єктами управління в керованих підсистемах фінансового менеджменту є директори, фінансові директори, фінансові менеджери та інші співробітники фінансової служби підприємства.

Планування, яке представляє собою процес прийняття майбутніх рішень, стає одним із ключових елементів загальної системи управління. Цей процес регулярно повторюється та об'єднує різні аспекти управлінської діяльності.

Розглянемо деякі точки зору, що характеризують взаємозв'язок систем фінансового менеджменту та фінансового планування і розкривають сутність останнього., Бубенко П.Т та Димченко О. В. розглядають сутність фінансового

менеджменту та зазначають, що фінансовий менеджмент як процес управління – тобто планування діяльності підприємства, систему, яка включає організацію, мотивацію та контроль. Багато західних та вітчизняних науковців розглядають фінансове планування як складову частину фінансового менеджменту. [6, с.143]

Проаналізувавши підхід А. Фалуді до цієї проблеми, можна виокремити лише три види планування: економічне, соціальне та фізичне. На думку Бережнюк І. Г., в основу видів планування покладено три характеристики, які, на її думку, можна класифікувати наступним чином 1) ступінь невизначеності планування (типи планування: детерміноване, стохастичне, імовірнісне); 2) часовий напрям планових ідей (типи планування: реактивне, неактивне, преактивне, інтерактивне); 3) горизонт планування (типи планування: довгострокове, середньострокове, короткострокове). Він також поділяє планування на формальне (свідоме планування, яке є формою прийняття управлінських рішень, що здійснюється за допомогою певних методів) та інтуїтивне (планування, засноване на досвіді, сукупності особистих якостей, винахідливості та творчості) [4, с. 300].

З огляду на сутність планування на рівні стратегії управління, особливо фінансового планування, існують різні трактування поняття, такі як перспективне планування, стратегічне планування, прогнозування діяльності тощо. Так, Даїл зазначає, що термін "перспективне планування" може використовуватися замість терміну "стратегічне планування" і не робить різниці між перспективним плануванням і стратегічним плануванням [47, с. 74].

Також багато авторів стверджують, що межа між стратегічним плануванням і перспективним плануванням розмита і не може бути точно визначена, але основним критерієм їх розмежування є ступінь невизначеності діяльності. Точка зору авторів підручника "Фінансовий менеджмент: навчальний посібник для самостійного вивчення у вищих навчальних закладах" за редакцією А. Поддєрьогіна також є суперечливою щодо класифікації внутрішньфірмового фінансового планування і стверджує, що найвищим рівнем системи

внутрішньофірмового фінансового планування є прогнозування фінансової діяльності.

Вони зазначають, що хоча в цій роботі і простежується тісний взаємозв'язок між топ-менеджментом і перспективним плануванням, з нашої точки зору, ці два поняття не є доречними і не повністю розкривають зміст терміну стратегічне фінансове планування.

Слід зазначити, що існують різні погляди на категорії планування, а саме поточне та оперативне. Так, Д. Кан визначає поточне та оперативне планування і вказує, що зміст оперативного планування полягає у плануванні виробничих програм і процесів у межах певної ймовірності, що, з нашої точки зору, відповідає сутності поточного планування [49, с. 391]; Іншими словами, поточний план опосередковує процес реалізації стратегії та створює необхідні умови для контролю за виконанням заходів щодо досягнення стратегічних цілей. Розробка поточного плану є першим етапом реалізації процесу стратегічного планування.

Виходячи з аналізу наведених поглядів, з нашої точки зору, більш доцільним є виділення стратегічного фінансового планування, поточного фінансового планування та оперативного фінансового планування, кожне з яких має чітку мету, певний рівень деталізації та форму реалізації. Так, стратегічне фінансове планування визначає найважливіші показники, темпи і співвідношення розширеного відтворення і є основною формою, в якій реалізуються цілі компанії. Стратегічне фінансове планування передбачає формулювання фінансової стратегії підприємства та прогнозування фінансової діяльності, на основі яких визначається фінансова політика підприємства за окремими напрямками фінансової діяльності.

Загалом, автори виділяють наступні об'єкти фінансового планування: 1) трансферти фінансових ресурсів; 2) фінансові відносини, що виникають при формуванні, розподілі та використанні фінансових ресурсів; 3) вартісні показники, що виникають при розподілі фінансових ресурсів.

Щодо останнього об'єкта фінансового планування він зазначає, що вартісні нормативи формуються при розподілі фінансових ресурсів, а завданням фінансового менеджера є визначення обґрунтованих співвідношень між власним і позиковим капіталом, оборотними і основними засобами, фондами розширеного виробництва, оборотними коштами та іншими активами.

З вищесказаного можна зробити висновок, що в процесі фінансового планування необхідно визначити і вибрати оптимальне співвідношення норм витрат, які збільшують фінансові ресурси, і на цій основі розрахувати фінансові показники на плановий період. Обґрунтування оптимальної ставки неможливе без оцінки витрат та аналізу бізнес-процесів у виробництві підприємства, тобто планування класифікації витрат (калькулювання собівартості) на всіх етапах створення нової продукції (робіт, послуг).

Щоб краще зрозуміти сутність фінансового планування, доцільно коротко розглянути його зв'язок з фінансовим прогнозуванням. Фінансове планування та прогнозування часто розглядаються разом в одній частині дослідження чи монографії без чіткого розмежування між змістом плану та прогнозу. Однак для того, щоб розкрити тему в найбільш повному вигляді, ми пропонуємо коротко визначити відмінності між цими термінами, щоб прийти до чіткого тлумачення, принаймні в рамках цієї роботи.

Однією з актуальних тем у сфері економічного прогнозування є протистояння двох зовсім протилежних підходів до визначення відносин між прогнозуванням та плануванням, виключаючи їхнє чітке розгортання як окремих концепцій. Згідно з першим підходом, який представлений Р. Ейткен-Дейвісом, економічний прогноз насправді є короткостроковим фінансовим планом, який постійно коригується та доповнюється, і з часом заміщує початковий фінансовий план. За цією концепцією фінансове планування служить основою для економічного прогнозування, а останнє, по суті, є короткостроковим фінансовим плануванням.

На нашу думку, першим етапом фінансового планування є фінансове прогнозування, яке полягає у визначенні ймовірного майбутнього фінансового стану суб'єкта господарювання. На відміну від фінансового планування, прогнозування передбачає розробку альтернативних фінансових показників і параметрів, які потім можуть бути використані відповідно до тенденцій розвитку ринкових умов для визначення одного з варіантів розвитку подій та їх впливу на фінансовий стан підприємства. Іншими словами, основна відмінність полягає в тому, що фінансове прогнозування оцінює можливі майбутні фінансові наслідки того чи іншого рішення, тоді як фінансове планування фіксує фінансові показники, яких компанія планує досягти в майбутньому, і формалізує методи їх досягнення. Таким чином, фінансове планування - це процес систематичного формування майбутнього підприємства, що включає в себе процес розробки, прийняття та реалізації фінансових планів.

Метою фінансового планування є, з одного боку, запобігання неправильним діям у діяльності компанії, а з іншого - зменшення кількості невикористаних можливостей. Визначивши функціональні напрямки фінансового планування та його місце в системі фінансового менеджменту, наступним кроком, з нашої точки зору, є формулювання його визначення.

Важливість і значення фінансового планування можна пояснити через через характеристику його завдань: 1) забезпечення фінансовими ресурсами, необхідними для здійснення виробничої, інвестиційної та фінансової діяльності; 2) визначення ефективних шляхів вкладення капіталу, оцінка реалістичності його використання; 3) ефективне використання коштів 3) визначення нерозподіленого прибутку з метою збільшення прибутку за рахунок ефективного використання коштів; 4) управління фінансовим станом, платоспроможністю і кредитоспроможністю підприємства.. Таку точку зору можна узагальнити наступним чином: тільки у фінансовому плануванні передбачувані витрати на виконання заходів узгоджуються з реальними можливостями, в результаті чого досягається матеріально-фінансова збалансованість.

Враховуючи розглянуті точки зору та той факт, що фінансове планування є засобом виконання основних функцій фінансів підприємств (розподільчої, регулюючої та контрольної), можна зробити висновок, що фінансове планування фактично є не тільки необхідним елементом фінансового менеджменту, а й важливим інструментом реалізації останнього. Таким чином, аналіз сучасних теоретичних і практичних результатів фінансового планування свідчить про потенціал його ефективного використання в сучасній практиці фінансового менеджменту. Розвиток методології та методики фінансового планування здійснюється в напрямку вдосконалення взаємозв'язків планування на різних рівнях управління та видах діяльності підприємств з урахуванням умов зовнішнього середовища та внутрішніх потенціалів.

1.2 Методи та інструменти фінансового прогнозування

Ефективність діяльності економічних суб'єктів значною мірою залежить від цілісності створеної системи управління. На жаль, незважаючи на цю мету, сучасний стан управління на децентралізованому рівні в Україні має багато недоліків.

Зокрема, менеджмент стикається з серйозною проблемою відсутності якісної економічної та інформаційної бази для прийняття управлінських рішень.

Одним із основних завдань фінансового прогнозування є знаження невизначеності інвесторів та кредиторів, від яких залежить рішення щодо надання ресурсів, орієнтованих на майбутнє.

Найбільш вживаною технологією прогнозування фінансової звітності є метод розрахунка відсотка від виручки, оскільки передбачається, що основні статті звіту про прибутки та збитки та статі балансу збільшуються пропорційно відносно обсягів продаж.

Як свідчить сьогоdnішній вітчизняний досвід, зростання ролі фінансового планування на рівні підприємства в ринкових умовах господарювання призвело

до зміни вимог до змісту фінансового планування, що унеможливило повне перенесення західних моделей управління фінансами, в тому числі основних елементів фінансового менеджменту, в українську практику. Необхідно застосовувати об'єктивний підхід, заснований на детальному аналізі практики західних компаній, специфіки вітчизняного ринку та використанні місцевого досвіду.

Відповідно до аналізу економічних тенденцій, попереднє фінансове планування, яке мало форму балансу доходів і витрат, має бути трансформоване і включене у взаємопов'язану групу фінансових планів і розрахунків, що характеризуються витратами, прибутком, потребами в основному і оборотному капіталі тощо.

Таку систему фінансового планування пропонується представити у вигляді базового бюджету, операційного бюджету, фінансового бюджету та інвестиційного бюджету (бюджет продажів, виробничий бюджет, бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів, касовий бюджет, плановий баланс тощо), які прийняті на практиці в зарубіжній фінансово-господарській діяльності.

Стартовою точкою прогнозування є прогнозний звіт про фінансові результати, а кінцевою – баланс.

Напрямок фінансового прогнозування, який має позитивний досвід на підприємствах з розвиненою ринковою економікою і заслуговує на увагу, є бюджетування, яке можна представити як інтегровану систему складання бюджетів, поточного контролю за їх виконанням, обліку відхилень між бюджетними і фактичними показниками, аналізу причин значних відхилень і т.д.

Виходячи з досвіду зарубіжних компаній, виділяють три основні групи бюджетів: бюджети інвестиційних проєктів, бюджети поточної діяльності та фінансові бюджети, причому не за видами діяльності (проєкт, продукт тощо). та центру відповідальності за понесені витрати і отримані доходи (центр витрат і центр прибутку), бюджет є елементом управлінського обліку.

Таким чином, бюджет - це план на певний період часу, погоджений сектором (продажі, виробництво, джерела фінансування, фінансові показники) та департаментом (відділом), що фіксує та/або балансує доходи і витрати, надходження і платежі, зміни в активах і капіталі, офіційно затверджений керівництвом і доведений до відома керівництва.

Перед подальшим дослідженням сутності бюджетування видається доцільним дослідити взаємозв'язок між фінансовим плануванням і бюджетуванням та виявити їх взаємозв'язки. О.О. Терещенко розмежовує ці терміни: бюджетування орієнтоване насамперед на визначення та коригування короткострокових показників, тоді як планування - на прогнозування шляхів і способів досягнення короткострокових і довгострокових цілей [33, с. 179]. На нашу думку, планування та бюджетування не є тотожними поняттями, і планування не обмежується короткостроковим плануванням. Бюджетування базується на поточному та оперативному плануванні.

Це діяльність (переважно фінансова), яка визначає стратегічні плани, що дозволяє заздалегідь управляти доцільністю та ефективністю запланованих заходів і раціонально використовувати ресурси. Бюджетування не обмежується складанням загальної системи бюджетів, а складається з послідовних етапів. Перший - складання та затвердження бюджету на плановий період; другий - управління (моніторинг) виконанням бюджету; третій - планування та фактичний аналіз виконання бюджету. Як видно з наведених вище пунктів, бюджетування тісно пов'язане не тільки з управлінською функцією планування, але й з функціями контролю та аналізу.

З нашої точки зору, бюджетування як мінімально структуровану систему управління фінансами можна представити у вигляді економічного, аналітичного та фінансового блоків, які об'єднують заходи, необхідні для ефективної діяльності підприємства (рис. 1.1).

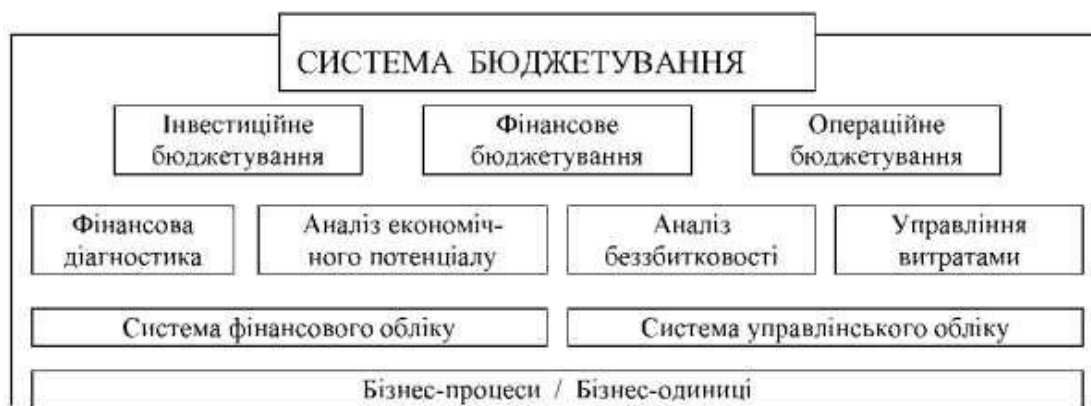


Рисунок 1.1 — Система фінансового управління підприємством мінімальної конфігурації

Джерело: розроблено автором за даними [9-10]

Роль і місце бюджетування в загальній системі фінансового менеджменту стає цілком зрозумілою при розгляді його функцій.

На основі аналізу різних поглядів на функцію бюджетування можна виділити наступні напрямки її використання

- прогнозування та планування (бюджети формалізують довгострокові цілі у вигляді песимістичного, середньострокового та оптимістичного розвитку подій за різних умов);

- Координація (види діяльності, які передбачають комунікацію та координацію між різними частинами підприємства та гармонізацію інтересів окремих працівників і груп в рамках підприємства для досягнення поставлених стратегічних цілей. Бюджетування допомагає виявити слабкі місця в організаційній структурі, вирішити проблеми комунікації та розподілити обов'язки між співробітниками);

- Мотивація

- Контроль (контроль досягнення стратегічних цілей, контроль поточної діяльності на основі бюджетних даних та забезпечення планової дисципліни);

- Аналіз (аналіз реалій планування з метою уточнення та деталізації стратегічного плану на період, визначений бюджетом, визначення ефективності запланованих заходів та відповідності запланованих витрат наявним ресурсам).

Бюджетування базується на інтегрованому підході до основних функцій управління прогнозування та планування, організація, облік, контроль, регулювання та аналіз. Порядок взаємозв'язку функцій управління показано на рис. 1.2.

Функції управління, що лежать в основі бюджетування, забезпечують досягнення поставлених завдань, аналіз відхилень, визначення їх причин та відповідальних осіб з метою пошуку шляхів усунення відхилень, навіть якщо існують обмеження на ресурси, що використовуються.



Рисунок 1.2 — Взаємозв'язок функцій управління

Джерело: розроблено автором за даними [8]

З нашої точки зору, оскільки бюджетування є одним з методів фінансового планування, система бюджетування на початкових етапах повинна, перш за все, відповідати загальним принципам фінансового планування і доповнюватися деякими елементами систем управління та аналізу. Загальновизнаними принципами фінансового планування є рівномірність, безперервність, гнучкість, точність та участь.

Що стосується бюджетування, то О.О. Терещенко перераховує наступні принципи організації та функціонування: 1) цілісність, 2) координація, 3) централізація, 4) спеціалізація, 5) періодичність, 6) гласність, 7) точність, 8) декомпозиція.

На нашу думку, бюджетування має ґрунтуватися на таких основних принципах 1) єдності та цілепокладання, 2) безперервності, 3) гнучкості, 4) участі, 5) відповідальності, 6) пріоритетів, 7) дезагрегації та 8) ефективності.

Такое доцільним після того, як стратегічні цілі були офіційно встановлені і доведені до вищого керівництва "зверху вниз", процес бюджетування завжди повинен включати зворотний зв'язок для розробки умов і методів досягнення поставлених стратегічних цілей та їх координації на вищому рівні, тобто "знизу вгору". Така практика відома як "партисипативне планування". Тісна взаємодія між різними рівнями управління є обов'язковою умовою процесу бюджетування і має важливе значення для досягнення ефективних результатів. Це високоефективний спосіб інформування виконавців бюджету про те, наскільки реалістичними є їхні завдання. Співробітники отримують більше інформації про компанію, що полегшує процес обміну інформацією. Однак ефект від участі значної частини менеджменту в бюджетуванні, як правило, досягається тоді, коли в компанії існує загальна культура високого менеджменту, що означає, що всі менеджери, незалежно від їх рівня, мають високий рівень знань у фінансовій сфері.

Доцільним також нам здається класифікація бюджетів в залежності від об'єкта управління (прийняття рішень та відповідальності), в результаті якої відбувається узгодження основних напрямків практичної господарської діяльності підприємства та управлінського процесу, а саме бюджетування, наведена класифікація подана в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 — Види бюджетів в розрізі об'єктів управління

Об'єкт управління	Види бюджетів
Організація	Бюджет виробництва; Бюджети загальногосподарських (адміністративних) витрат; Аналітичні бюджети; Бюджет прибутків та збитків; Бюджет руху грошових коштів; Бюджет джерел грошових коштів; Бюджет інвестицій; Бюджет соціальних витрат; Прогноз балансу тощо

Центри прибутку	Бюджет продаж за центром; Бюджет комерційних витрат (в тому числі рекламний бюджет); Аналітичний бюджет; Бюджет доходів та витрат за центром; Бюджет руху грошових коштів.
Центри витрат	Бюджет використання матеріалів; Бюджет закупівель; Бюджет управлінських витрат; Аналітичний бюджет; Бюджет витрат персоналу, тощо. Проекти: Бюджет за напрямками продуктів
Проекти	Бюджет за напрямками продуктів та ринків; Бюджет на розробку проекту; Бюджет на нове будівництво, тощо.

Джерело: розроблено автором за даними [3]

1.3 Оцінка ефективності управління фінансовим прогнозуванням на підприємстві

Враховуючи, що метою фінансового планування на підприємстві є вивчення та вирішення таких питань, як зростання ринкової вартості компанії, витрат з точки зору підвищення рентабельності інвестицій, інвестиційного процесу для максимізації прибутку та зростання, а також пошук шляхів ефективного накопичення обсягу та використання капіталу, для діагностики поточного стану підприємства доцільно використовувати систему збалансованих показників.

Для достовірної оцінки фінансового стану організації достатньо невеликої кількості показників, оскільки розрахунок додаткових показників не тільки ускладнює процес аналізу, але й може призвести до помилкових висновків через можливість плутанини [4, с. 244].

В рамках діагностики фінансового стану підприємства необхідно сформулювати чітку систему коефіцієнтів.

Ми дотримуємося думки, що основне навантаження має бути покладено на формування чіткої системи коефіцієнтів, які чітко позиціонуються в оцінці стану організації та при обмеженій кількості показників формують повне уявлення про ситуацію, в якій перебуває організація. Ці показники повинні також враховувати

вид економічної діяльності суб'єкта господарювання, що аналізується, та базуватися на наявній інформаційній базі.

Тому, керуючись вищезазначеними принципами та враховуючи основні виклики фінансового планування вважаємо найбільш доцільними такі групи показників:

- показники прибутковості,
- рівень ефективності використання коштів, вкладених у підприємство.
- показники фінансової стійкості.
- показники ліквідності та платоспроможності,
- показники ділової активності.

Ці показники допомагають оцінити ефективність роботи підприємства, управління фінансовими ресурсами на різних стадіях, функціонування фінансових ресурсів: створення (мобілізація) та використання (вкладення фінансових ресурсів в активи) в процесі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності культурних проєктів; відтворення фінансових ресурсів на розширеній основі (капіталізація).

Показники оцінки ефективності фінансового прогнозування наведено нижче:

Коефіцієнт фінансової незалежності: характеризує частку власного капіталу у структурі пасивів. Нормативне значення становить більше 0,5

Коефіцієнт маневреності власного капіталу: характеризує частку власних оборотних коштів, які знаходяться у вільній формі. Нормативне значення становить більше 0.

Коефіцієнт фінансової стійкості: характеризує частку фінансово стійких джерел фінансування (власних і довгостроково залучених) у структурі пасивів. Більше 0,8

Коефіцієнт поточної ліквідності: характеризує ступінь покриття оборотних активів поточних зобов'язань. Нормативне значення становить від 1 до 2.

Коефіцієнт швидкої ліквідності: характеризує ступінь покриття поточних зобов'язань найбільш ліквідними оборотними активами. Нормативне значення становить від 0,8 до 1.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності: характеризує ступінь покриття поточних зобов'язань абсолютно ліквідними активами. Нормативне значення становить від 0,2 до 0,4.

Рентабельність сукупного капіталу (активів): характеризує ефективність використання активів підприємства, а саме скільки гривень прибутку приносить кожна гривня активів. Нормативне значення більше нуля. Цільова тенденція - до збільшення.

Рентабельність власного капіталу: характеризує ефективність використання власного капіталу підприємства, а саме скільки гривень прибутку приносить кожна гривня власного капіталу. Нормативне значення більше нуля. Цільова тенденція - до збільшення.

Рентабельність основної діяльності: характеризує ефективність витрат підприємства, а саме скільки гривень витрат на виробництво приносить кожна гривня активів. Нормативне значення більше нуля. Тенденція до збільшення

Також сюди варто віднести показники координації статей фінансової звітності за останні роки, таких як: відношення собівартості, грошових коштів, запасів до чистої виручки, та кредиторської заборгованості постачальникам і кредиторської заборгованості бюджету і персоналу до чистої виручки. Також сюди відноситься відношення амортизації до основних засобів.

Представлена група показників визначає тією чи іншою мірою, відповідно до методу розрахунку, величину прямо, обернено або у вигляді певної ваги, тобто співвідношення між власними та позиковими коштами підприємства.

Іншими словами, це співвідношення між власними та позиковими фінансовими ресурсами підприємства.

При аналізі структури фінансових ресурсів підприємства також доцільно враховувати різні види економічної діяльності (з притаманними відмінностями в

окремих галузях) та специфіку різних країн світу. Наприклад, обсяг власного капіталу сільськогосподарських підприємств значно вищий, ніж у підприємств торгівлі та культури, і так само відрізняється між різними типами підприємств, що відносяться до великих, середніх або малих підприємств.

Тому при розробці набору оціночних показників необхідно керуватися особливостями досліджуваної діяльності, враховуючи форму власності, галузь, в якій працює суб'єкт, та наявність доступу до детальної інформаційної бази про діяльність підприємства.

Для досягнення мети ефективного прогнозування використовуються якісні та кількісні методи, що спрямовані на отримання найточніших та найзбалансованіших результатів.

Серед кількісних методів можна виокремити метод часових рядів, що базується на аналізі динаміки фінансових показників у минулому. Регресійний аналіз використовується для визначення статистичних залежностей між різними фінансовими змінними, що надає можливість передбачити майбутні зміни на основі цих взаємозв'язків. Методи екстраполяції використовуються для прогнозування майбутніх значень на основі поточних тенденцій, а метод дисконтованих грошових потоків дозволяє оцінити стоїмість активу чи проекту, враховуючи їхні майбутні грошові потоки.

У контексті якісних методів важливе значення має експертна оцінка, яка залучає експертів для отримання цінних думок та перспектив. Делфі-метод надає систематичний підхід до отримання консенсусу від групи експертів шляхом ітеративних опитувань. Метод сценаріїв дозволяє розробити різні сценарії для визначення можливих розвитків подій, а аналіз економічного середовища враховує вплив економічних факторів на прогноз фінансових результатів.

Нерідко в практиці використовується комбінація цих методів для забезпечення високої точності та достовірності прогнозів. Важливо враховувати, що кожен метод має свої переваги та обмеження, тому вибір конкретного методу чи їх комбінації залежить від конкретних умов і потреб бізнесу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФІНАНСОВОГО ПРОГНОЗУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сандора» є виробником соковмісних продуктів, соків та газованих напоїв. Продуктовий портфель ТОВ «Сандора» містить 35 торгівельних марок, у тому числі:

-Соки та нектари («Sandora», «Сандора Овочевий коктейль», Sandora Essentials, Sandora FRUTZ, «Садочок», «Сандорик», «Садочок. Соки прямого віджиму».

-Напої (Pepsi, Pepsi Wild Cherry, Pepsi MAX, Pepsi Mango, Pepsi Lime, Pepsi Raspberry (ексклюзивно в АТБ), Pepsi Pineapple-Peach, Mirinda, 7UP, Lipton Ice Tea.

-Снеки: сухарики «Хрустteam».

Виробничі потужності ТОВ «Сандора» включають два комплекси:

1) у с. Миколаївське Миколаївської області з переробки та виробництва сокової продукції;

2) у с. Мішково-Погорілове Миколаївської області з виробництва продукції.

Штат персоналу ТОВ «Сандора» включає 4 тис. осіб.

В структурі асортименту продукції ТОВ «Сандора» найбільшу частку займає реалізація соків (50,8%), на другому місці газові напої (20%), на третьому – чаї (10%). Найменшу частку виробництва наразі займають енергетичні напої, а саме це 2,3% .

Структура асортименту наведена на рис. 2.1.

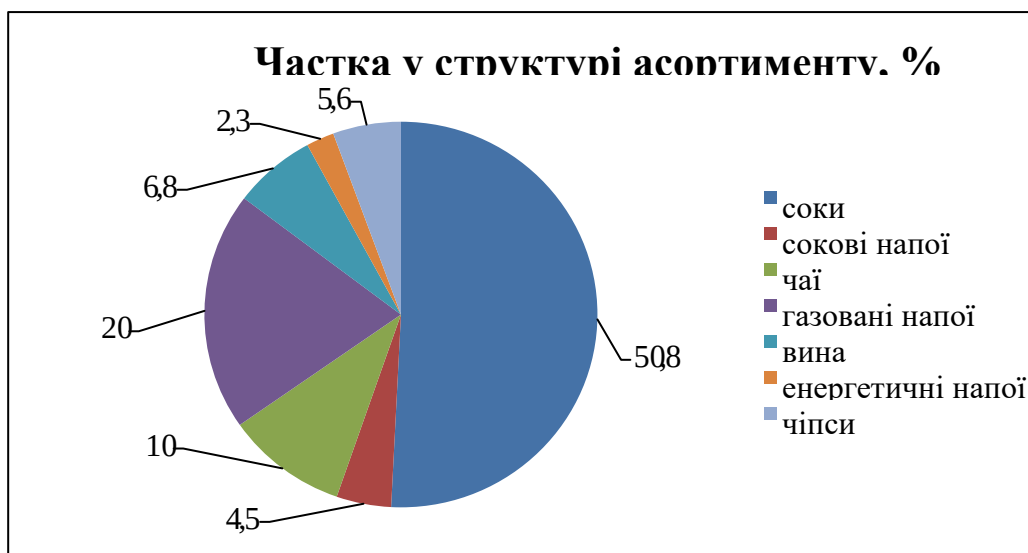


Рисунок 2.1 — Структура асортименту продукції ТОВ «Сандора» [5]

За даними рис. 2.1 можемо бачити, що найбільшу складову займають соки – продукція, за якою більшості відомо ця торгова марка. Частка енергетичних напоїв, реалізованих під торговою маркою ТОВ «Сандора» займають найменшу частку.

Розглянемо структуру асортименту ТОВ «Сандора».

В структурі асортименту продукції ТОВ «Сандора» серед соків найбільшу питому вагу складають торгові марки «Сандора» – 25%, «Садочок» – 25% та «Сандорик» – 11%. Найменшу питому вагу мають «Сандора Мікс» - 7% та «Бонус» - 7% .

ТОВ «Сандора» реалізовує близько 50 асортиментних одиниць під своєю торговою маркою, проте найбільша складова прибутку надходить саме від реалізації соків.

Розглянемо показники фінансової діяльності ТОВ «Сандора».

Аналіз активів ТОВ "Сандора" є ключовим етапом у зрозумінні фінансового стану та стратегічних перспектив компанії. Аналіз активів також дозволяє оцінити стійкість компанії до фінансових ризиків та її здатність до довгострокового розвитку.

Аналіз активів ТОВ «Сандора» за 2020-2022 рр. наведено у «Додаток А».

До необоротних активів ТОВ «Сандора» відносяться основні засоби, нематеріальні активи, незавершені капітальні інвестиції, відстрочені податкові активи, інші необоротні активи.

Досліджуючи активи підприємства, можемо спостерігати зростання основних засобів протягом 2020-2021 років, що може вказувати на стратегічні інвестиції в матеріальні ресурси, пов'язані з розширенням виробництва, модернізацією обладнання або іншою діяльністю, спрямованою на збільшення фізичних активів компанії. Нематеріальні активи підприємства навпаки становлять найменншу частку. Незавершені капітальні інвестиції також скорочуються протягом 2020-2021 рр. але зростають 2021-2022 рр.; відстрочені податкові активи скорочуються з 31.12.2020р. до 31.12.2021р., а станом на 31.12.2022р. – зростають; інші необоротні активи зростають протягом 2020-2021 рр., але скорочуються протягом 2021-2022 рр.

Розглянемо динаміку необоротних активів ТОВ «Сандора» на рис. 2.2.

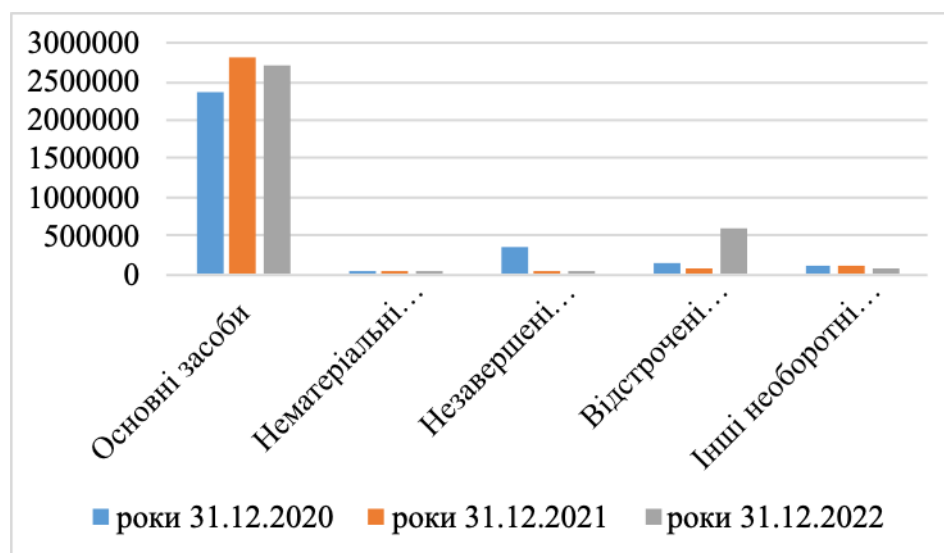


Рисунок 2.2 — Диніміка необоротних активів ТОВ «Сандора», 2021-2022 рр

Джерело: розроблено автором за даними «Додаток А»

За даними рис. 2.3 можемо спостерігати різницю величин необоротних активів, найбільшу частку з яких становлять основні засоби.

Оборотні активи ТОВ «Сандора» в свою чергу включають запаси, дебіторську заборгованість за товари, роботи, послуги, дебіторську заборгованість за розрахунками за виданими авансами, дебіторську заборгованість за розрахунками з бюджетом, іншу дебіторську заборгованість.

Запаси ТОВ «Сандора» зростають протягом 2020-2021 рр., але скорочуються протягом 2021-2022 рр.

Дебіторська заборгованість:

- за товари, роботи, послуги має таку ж тенденцію;
- за розрахунками за виданими авансами зростає протягом 2020-2022 рр.;
- за розрахунками з бюджетом станом на 31.12.2020 р. становила 8 841 тис. грн., а станом на 31.12.2022 р. – 47 923 тис. грн.;
- інша поточна зростає протягом перших двох років, але скорочується станом на 31.12.2022 р.

Розглянемо динаміку оборотних активів ТОВ «Сандора»

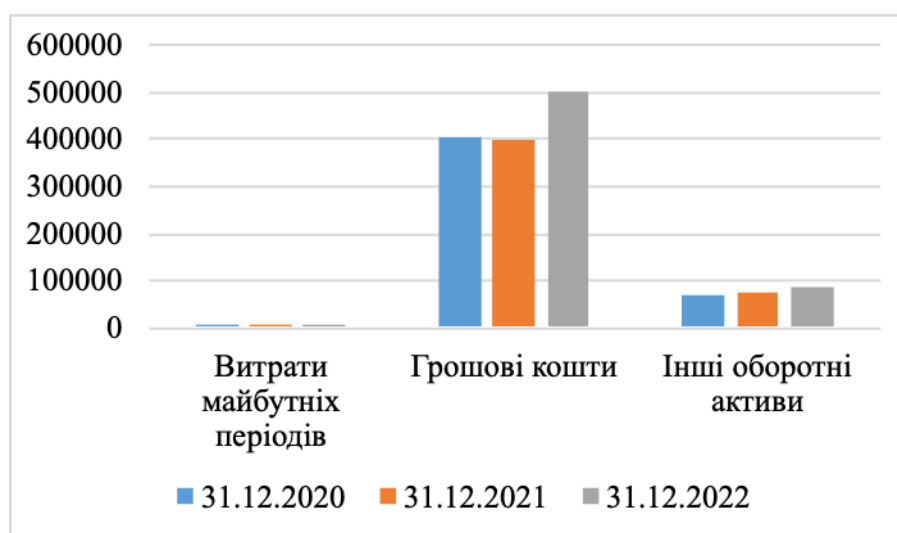


Рисунок 2.3 — Динаміка оборотних активів ТОВ «Сандора», 2021-2022 рр.

Джерело: розроблено автором за даними «Додаток А»

За даними рисунку видно, що грошові кошти становлять левову частку оборотних активів. Це є приємним для підприємства, адже це швидколіквідні активи, які можуть бути застосовані для погашення заборгованості або виплат у найкоротші терміни.

Далі проведемо аналіз пасивів ТОВ «Сандора», що допоможе нам оцінити його фінансову стійкість, стратегії фінансового управління та ризиковий потенціал. Це

важливий етап для розуміння, наскільки компанія може виконати фінансові зобов'язання та управляти своїм фінансовим положенням.

Аналіз пасивів ТОВ «Сандора» за 2020-2022 рр. наведено у таблиці «Додаток Б».

Праналізувавши дану інформацію, можна дійти наступних висновків: власний капітал ТОВ «Сандора» зростає протягом 2020-2021 рр., чому сприяє скорочення непокритого збитку з -1 697 959 тис. грн. до -1 376 437 тис. грн. Але протягом 2021-2022 рр. власний капітал скорочується до -2 166 232 тис. грн., що було спричинено зростанням непокритого збитку до -4 183 061 тис. грн.

Довгострокові зобов'язання ТОВ «Сандора» протягом 2020-2021 рр. скорочуються, що спричинено скороченням інших довгострокових зобов'язань протягом 2020-2021рр. Але протягом 2021-2022 рр. довгострокові зобов'язання зростають за рахунок інших довгострокових зобов'язань.

Короткострокові зростають протягом 2020-2021 рр., але скорочуються протягом 2021-2022 рр.

Спостереження за зменшенням кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями до 2021 року та подальшим зростанням станом на 2022 рік може свідчити про ревізію фінансових стратегій та можливий вплив зовнішніх факторів.

Розглянемо динаміку пасивів ТОВ «Сандора» за 2020-20222 рр. на рис. 2.4.

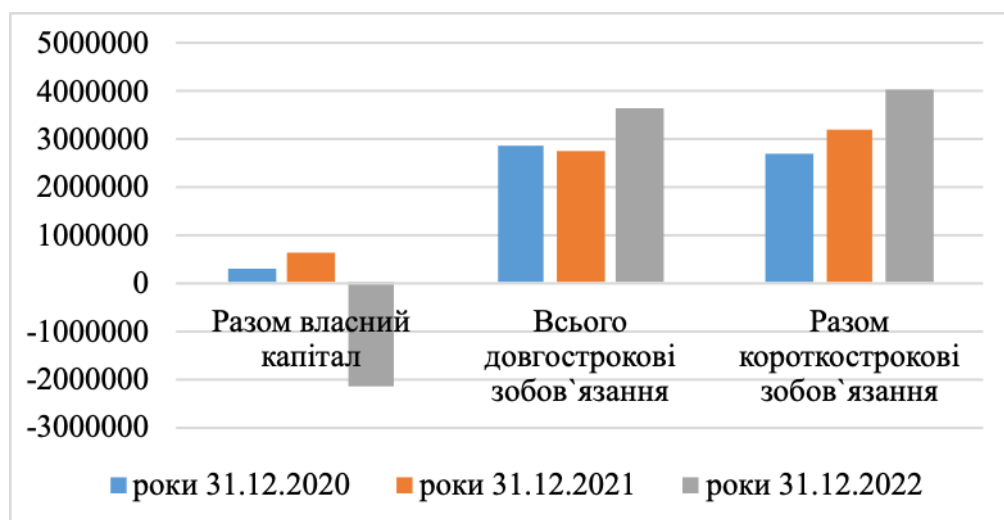


Рисунок 2.4 — Диніміка пасивів ТОВ «Сандора», 2021-2022 рр.

Джерело: розроблено автором за даними «Додаток Б»

Можна зробити висновок, що статі пасивів балансу збільшуються з кожним роком, а власний капітал показав від'ємне значення. Але, як зазначалось раніше, короткострокові зовоб'язання в теорії можуть бути покриті грошовими коштами – найліквіднішими активами групи А1.

Проведемо аналіз фінансових результатів ТОВ "Сандора" для отримання глибокого розуміння його фінансового стану та виявлення можливостей для стратегічного управління.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Сандора» за 2020-2022 рр. наведено у «Додаток В».

Спостерігається тенденція зменшення доходу від реалізації продукції ТОВ "Сандора" протягом 2020-2022 років. Зазначений спад може бути викликаний рядом факторів, таких як зміни в попиті на ринку, конкурентна ситуація, або зміни відносин з ключовими партнерами.

Щодо собівартості, вона зросла у 2020-2021 роках, але відбулася зменшення в 2022 році. Зростання собівартості може бути пов'язане із збільшенням витрат на виробництво чи подорожчанням ресурсів.

Валовий прибуток також скорочується протягом періоду, що може свідчити про вплив вищезазначених факторів на загальну прибутковість компанії. Загалом, ці зміни в фінансових показниках ТОВ "Сандора" можуть відображати нестабільність на ринку та необхідність адаптації стратегій для досягнення стійкого фінансового розвитку.

Операційний прибуток ТОВ "Сандора" відзначається зростанням у 2020-2021 роках, підтриманим збільшенням інших операційних доходів та скороченням витрат на збут та інших операційних витрат. Однак у 2022 році спостерігається операційний збиток, який обумовлений скороченням валового прибутку, інших операційних доходів та зростанням інших операційних витрат. Ці зміни можуть відображати

вплив різних факторів на ефективність операційної діяльності компанії, таких як зміни в ринкових умовах, конкуренція чи стратегічні переосмислення.

Прибуток до оподаткування ТОВ "Сандора" скоротився протягом 2020-2021 років, що викликано зменшенням інших та фінансових доходів.

Розглянемо динаміку фінансових результатів ТОВ «Сандора» за 2020-2022 рр.

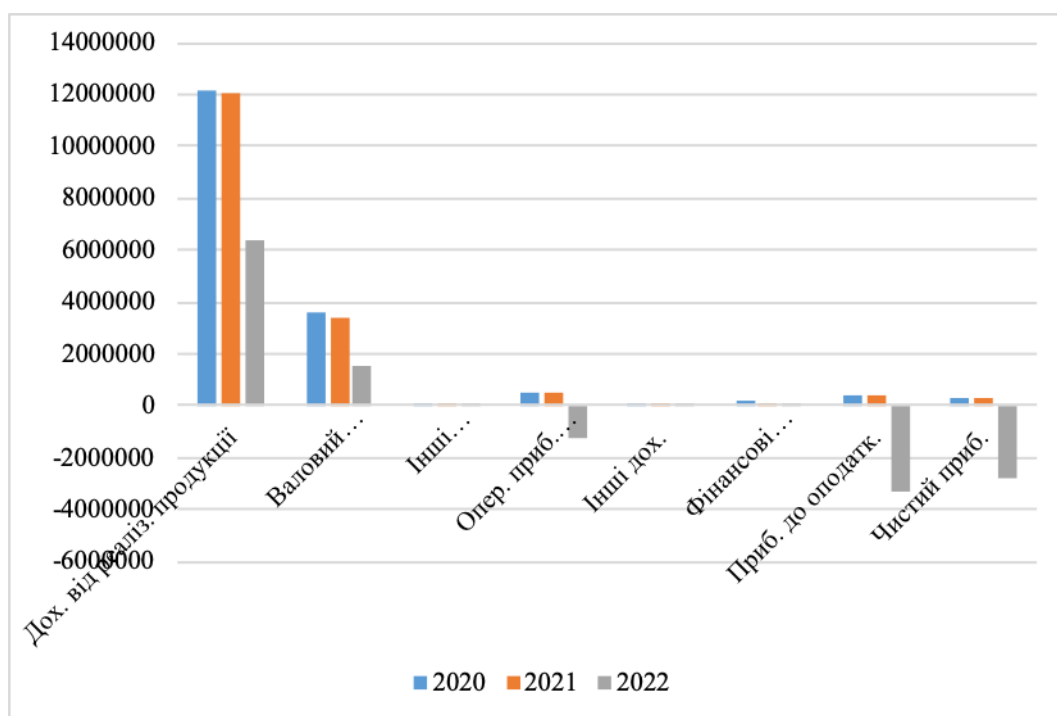


Рисунок 2.5 — Динаміка фінансових результатів ТОВ «Сандора»

Джерело: розроблено автором за даними «Додаток В»

. За даними рисунку можемо зробити висновок, що у 2022 році підприємство зазнало збитків до оподаткування. Це відбулось через операційний збиток, збільшення інших витрат та фінансових витрат порівняно з попереднім роком. Несприятливий вплив на чистий прибуток також виявився у 2022 році, коли компанія відзначилася чистим збитком. Ці зміни можуть віддзеркалювати вплив факторів, таких як зміни факторів, які мали неопосередкований вплив.

Розглянемо динаміку витрат протягом трьох аналізованих років на рис. 2.6

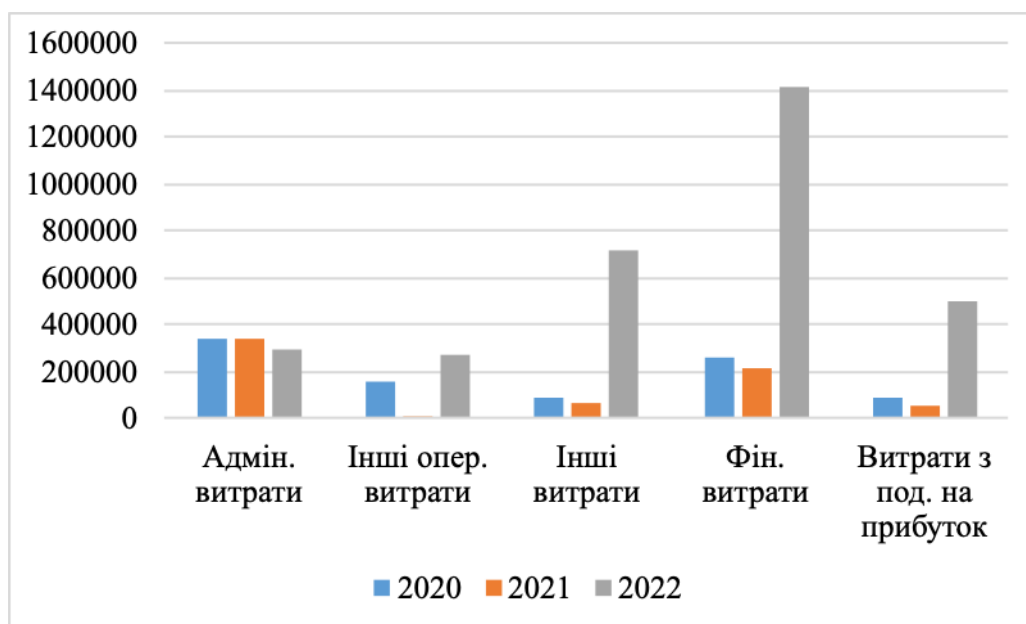


Рисунок 2.6 — Динаміка складу витрат ТОВ «Сандора»

Джерело: розроблено автором за даними «Додаток В»

За даними рис. 2.6 можна зробити висновок, що найбільшу частку становлять фінансові витрати підприємства, що свідчить про погіршення стану на 2022 р., що призвело до найбільших витрат за тр роки та в свою чергу вплинуло на прибутковість підприємства.

Також при аналізі фінансово-господарської діяльності можемо здійснити оцінку за такими якісними методами як SWOT-аналіз та PEST-аналіз.

SWOT-аналіз дозволяє аналізувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на підприємство. Враховуючи SWOT, можна здійснити комплексний погляд на поточний стан бізнесу та визначити стратегічні напрямки.

Проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Сандора» та результати представимо у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 — SWOT-аналіз ТОВ «Сандора»

Сильні сторони (Strengths): <i>Сильний бренд:</i> "Сандора" вже має визнаний бренд в галузі. <i>Широка продуктова лінійка:</i> Різноманітність продуктів може привертати різний споживачський	Слабкі сторони (Weaknesses): <i>Залежність від постачальників:</i> Велика залежність від обмеженої кількості постачальників може стати слабким місцем. <i>Висока конкуренція:</i> Сфера діяльності
---	--

сегмент. <i>Ефективне управління:</i> Компанія володіє ефективною системою управління та оптимізації виробничих процесів.	може бути висококонкурентною, що впливає на цінову стратегію.
Можливості (Opportunities): <i>Розширення ринків:</i> Виходження на нові ринки або розширення вже існуючих може призвести до збільшення обсягів продажів. <i>Інновації в продукції:</i> Впровадження нових технологій або інновацій в продукції може стати конкурентною перевагою.	Загрози (Threats): <i>Економічні коливання:</i> Зміни в економіці можуть впливати на споживчі можливості та витрати. <i>Зростання конкуренції:</i> Виникнення нових конкурентів може підняти рівень конкуренції. <i>Зміни в законодавстві:</i> Зміни в законодавстві можуть впливати на виробничі стандарти та умови ведення бізнесу.

Джерело: розроблено автором

Тобто, можна зробити висновок по аналізу SWOT для ТОВ "Сандора", що компанія має свої яскраві переваги та перспективи для зростання, в основному за рахунок сильного бренду, але необхідно активно вдосконалювати свої слабкі сторони та ефективно управляти можливими загрозами, особливу у мінливому бізнес-середовищі, такому як зараз. Стратегічне планування та здатність пристосовуватися до змін в економічному середовищі визначають успішність компанії.

Розглянемо PEST-аналіз. Це інструмент, призначений для виявлення політичних (political), економічних (economic), соціальних (social) і технологічних (technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність компанії. При проведенні цього аналізу важливо робити прогноз кожного фактору на 3-5 років, а не аналізувати минулі роки. Це є актуальним наразі, адже стабільна статистика минулих років за останній рік зруйнована та зрозуміла тенденція втрачена. Саме тому дуже важливо переорієнтувати стратегію на адаптивну до змін навколишнього середовища.

Розглянемо аналіз у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 — PEST-аналіз для ТОВ «Сандора».

Номер	Чинник	кала оцінювання від -5 до +5
Політичні чинники		

1	Корупція та бюрократія	-3
2	Тиск з боку контролюючих органів	-2
3	Підвищення податків	-2
4	Ускладнення військової ситуації	-4
5	Зовнішньоторговельна політика	-4
Економічні чинники		
1	Підвищення темпів інфляції	-1
2	Надання податкових пільг для підприємства	-2
3	Зручне територіальне розташування	4
4	Можливість розвитку бізнесу	3
Соціальні чинники		
1	Скорочення купівельної можливості споживачів	-3
2	Недостатня кількість необхідних кадрів	0
3	Збільшення кількості споживачів продукції	0
4	Підвищення якості життя населення	-1
Технологічні чинники		
1	Збільшення товарної номенклатури	2
2	Оновлення технологічної складової	2
3	Використання інноваційних методів виробництва	3
Результати оцінювання		-8

Джерело: розроблено автором

Результати дослідження у табл. 2.2 показують, що найбільший вплив мають політичні чинники, які в свою чергу майже унеможливають коректне прогнозування у довгостроковому періоді.

Залучення якомога більшості експертів для коєктного аналізу понесе певні витрати для підприємства, проте, на нашу думку, різнопланоість поглядів та виведення єдиної «правильної формули» прогнозування буде найоптимістичнішим можливим варіантом для підприємства. Воно має розробити заходи по можливості покриття непередбачуваних збитків, які можуть бути заподіяні як зовнішніми, так і внутрішніми факторами.

Дана аналітика ще раз підтверджує, що найважливішим завданням є визначення чіткої цілі прогнозування. Для цього потрібно розуміти де саме можуть виникнути проблемні питання та як їх вирішувати і справа може бути не тільки у внутрішньовиробничих процесах, як, скоріш за все, це було за більш-менш стабільних обставин. Зараз набагато важливішу роль відіграють зовнішні фактори.

Проблемою є те, що вони не піддаються ґрунтовному прогнозу через надзвичайну мінливість змін, що дуже ускладнює коректне прогнозування. Проте підприємство має визначити чітку ціль і усіма можливими методами досліджувати шляхи її досягнення. Всі відділи підприємства мають злагоджено працювати на єдину ціль. Лише за такої умови можливе виживання підприємства у нинішніх умовах.

2.2 Організаційний механізм фінансового прогнозування на підприємстві

В умовах ринкових відносин, коли конкурентоздатність підприємств усіх форм власності та їх міцні позиції на ринку товарів і послуг залежать від вибору сфери діяльності та здатності забезпечити фінансову стійкість підприємства, всі ці фактори вимагають зміни системи управління українськими компаніями із застосуванням сучасних методів.

Фінансове планування ТОВ «Сандора» базується на зростанні. Тобто, формується бюджет на основі фактичних результатів попереднього року з урахуванням цінової та податкової політики уряду.

Перевагою цього методу є його простота, оскільки він не потребує значних витрат на розрахунки. Однак основним недоліком цього методу є те, що він не передбачає аналізу економічної ефективності бюджетного процесу, а отримані результати автоматично переносяться на наступний період.

Послідовність фінансового планування в ТОВ «Сандора» схематично зображено на рис. 2.7.



Рисунок 2.7 — Послідовність фінансового планування в ТОВ «Сандора»

Джерело: розроблено автором

Прогнозування на ТОВ «Сандора» відбувається в основному за рахунок складання прогнозних бюджетів з незначними корективами. Загалом підприємство проводить аналіз ділової активності, досліджує попит на кожен вид продукції та будує майбутні бюджети.

Річне фінансове планування є основним (планування руху грошових коштів). Воно визначає обсяг фінансових ресурсів, необхідних для здійснення фінансової та господарської діяльності. Визначає фінансові ресурси, необхідні для здійснення господарської діяльності.

Прогнозування грошових потоків допомагає визначити майбутні надходження та відтоки грошових коштів компанії. Такі прогнози допомагають забезпечити управління майбутніми грошовими потоками.

Бюджет руху грошових коштів – це план надходжень і виплат грошових коштів. У цьому виді бюджету принципово важливим є визначення фактичних термінів (тривалості) вхідних і вихідних грошових потоків. Бюджет грошових коштів компанії готується фінансовим відділом. Бюджети складаються на місячній або декадній основі, що дозволяє врахувати сезонні коливання надходжень грошових коштів.

Грошовий потік компанії гарантує ліквідність. Короткострокові прогнози грошових потоків є більш надійними, ніж довгострокові. Відтак, такий бюджет – це плановий документ, який відображає майбутні надходження та виплати грошових коштів.

Він допомагає керівництву прогнозувати очікувані надходження та вибуття грошових коштів протягом певного періоду часу в майбутньому, підтримувати необхідні резерви грошових коштів та уникати як тимчасового надлишку наявних коштів, так і їх можливого дефіциту.

Бюджети грошових коштів базуються на операційних бюджетах. Для того, щоб створити мінімальний запас міцності, тобто умови для швидкого реагування на мінливі обставини, компанія повинна мати певний мінімальний рівень коштів на своїх рахунках.

Проаналізуємо рух грошових коштів ТОВ «Сандора», щоб відстежити динаміку надходжень (витрат) за різними видами діяльності та визначити основне джерело надходження чи витрат фінансових ресурсів.

У таблиці 2.3 наведена динаміка показників руху коштів ТОВ «Сандора» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.3 — Динаміка руху коштів ТОВ «Сандора» за 2020-2022 рр.

Показник чистого руху коштів	Значення за роками			Відхилення 2021 р. – 2020 р.		Відхилення 2022 р. - 2021 р.	
	2020	2021	2022	±	%	±	%
від операційної діяльності	698169	753673	-1264087	55504	8	-2017760	-268
від інвестиційної діяльності	-743163	-509446	-329614	233717	-31	179832	-35
від фінансової діяльності	409904	-240203	1631628	-650107	-159	1871831	-779
за звітний період	364910	4024	37927	-360886	-99	33903	843

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши табл. 2.3 можна зробити висновок, що рух грошових коштів від операційної діяльності ТОВ «Сандора» зростає протягом 2020-2021 рр.

з 698 169 тис. грн. до 753 673 тис. грн., але у 2022 р. скорочується до -1 264 087 тис. грн.

- від інвестиційної діяльності протягом 2020-2022 рр. скорочується з -743 163 тис. грн. до -329 614 тис. грн.

- від фінансової діяльності скорочується з 409 904 тис. грн. у 2020р. до -240 203 тис. грн. у 2021р., але зростає до 1 631 628 тис. грн. у 2022р.

- за звітний період показник скорочується протягом 2020-2021 рр. з 364 910 тис. грн. до 4 024 тис. грн., зокрема, за рахунок відтоку грошових коштів у результаті фінансової діяльності, але у 2022р. зростає до 37 927 тис. грн. за рахунок зростання чистого руху грошових коштів у результаті фінансової діяльності.

Варто звернути увагу, що інвестиційна діяльність ТОВ «Сандора» приносить підприємству значні збитки, що свідчить про неефективність інвестиційних проєктів на підприємстві та необхідність зміни підходу та більш виважених рішень щодо інвестиційної діяльності.

Реалізація фінансового планування відбувається безпосередньо під час господарської діяльності та забезпечує стабільну платоспроможність бізнесу за допомогою оперативного фінансового плану. Для цього складається баланс руху грошових коштів (оперативний фінансовий план).

Загалом, метою складання оперативного фінансового плану у ТОВ «Сандора» є синхронізація надходження та вибуття грошових коштів, іншими словами, забезпечення майбутньої ліквідності активів компанії на необхідному рівні. Оскільки ліквідність визначається вартістю на будь-яку дату, дані про рух грошових коштів та дебіторську заборгованість/баланс повинні бути представлені за короткий період часу, з чим є проблеми. Більш тривалі періоди, навіть якщо дані є достовірними, знижують цінність даних, представлених у цій публікації.

Розробимо план руху грошових коштів на майбутній рік, щоб спрогнозувати та оцінити діяльність підприємства у майбутньому.

План базується на даних попередніх років, з урахуванням, що 2022 рік був кризовим та непередбачуваним для підприємства.

План руху грошових коштів ТОВ «Сандора» за 2023 р. наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 — План руху грошових коштів ТОВ «Сандора» за 2023 рік

Показники чистого руху коштів	Квартали, тис. грн.				Разом за рік, тис. грн
	1	2	3	4	
від операційної діяльності	109344	89221	110159	115258	423982
від інвестиційної діяльності	-74133	-99532	-103577	-19411	-296653
від фінансової діяльності	32434	33677	31388	25472	122971
за звітний період	67645	23366	37970	121319	250300

Джерело: розроблено автором

Таким чином, можемо бачити, що заплановано чистий рух грошових коштів:

- від операційної діяльності у розмірі 423 982 тис. грн;
- від інвестиційної діяльності -296 653 тис. грн;
- від фінансової діяльності 122 971 тис.грн;
- за звітний період 250 300 тис. грн.

Прогнозний план чистого руху грошових коштів, без проведення значних коригувань щодо інвестиційної діяльності, передбачає таку саму тенденцію щодо неефективності використання інвестиційних ресурсів, що зумовлює необхідність зміни підходу до стратегічного планування інвестиційної діяльності підприємства.

Загалом, план ТОВ «Сандора» готується шляхом коригування балансу за попередній рік з метою відображення всіх видів діяльності, які планується здійснити протягом бюджетного періоду.

Розрахунковий баланс готується на основі балансу на початок бюджетного року, бюджету операційних витрат та бюджету грошових коштів.

План підготовки консолідованого плану компанії починається на нижчому рівні управління. Це означає, що керівники підрозділів спочатку готують бюджети для своєї діяльності.

Потім ці плани послідовно складаються на середньому рівні управління та узгоджуються на рівні вищого керівництва. Підготовка консолідованих планів вимагає зусиль та участі представників різних бізнес-підрозділів, а також великих розрахунків та обґрунтувань для узагальнення та узгодження різних показників.

Розрахуємо план бюджету активів та пасивів ТОВ «Сандора» на 2023 та порівняємо його з бюджетом 2022 року. (табл. 2.5). Таким чином ми зможемо проаналізувати стан підприємства з урахуванням організаційного механізму прогнозування.

Таблиця 2.5 — План бюджету активів та пасивів ТОВ «Сандора» на 2022 - 2023р.

Показник	2022р.		2023р.		Відхилення 2023р.-2022р.	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	±	%
Актив						
Необоротні активи	3457185	62	3802904	60	345719	10
Оборотні активи	2096605	38	2536892	40	440287	21
Баланс	5553790	100	6339796	100	786006	14
Пасив						
Власний капітал	-2166232	-39	-1841921	-29	324311	-15
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3668985	66	3320472	52	-348513	-9
Поточні зобов'язання і забезпечення	4051037	73	4861244	77	810207	20
Баланс	5553790	100	6339795	100	786005	14

Джерело: розроблено автором за даними «Додаток А»

Проведемо аналіз бюджету активів та пасивів ТОВ «Сандора» на 2023 рік.

Необоротні активи: аналіз показав зростання на 10% (345,719 тис. грн.) Збільшення необоротних активів може вказувати на стратегічне розширення підприємства, що буде зумовлене необхідністю збільшення каналів збуту продукції та збільшенням продажів для повернення показників до рівня минулих років, але в той же час необхідно виважено управляти цим ростом для забезпечення ефективного використання ресурсів.

Оборотні активи: аналіз показав зростання на 21% (440,287 тис. грн.). внаслідок необхідності збільшення виробництва та продажів, також не менш важливим стане пристосування споживачів до нових ринкових умов в умовах воєнного стану.

Власний капітал: аналіз показав зменшення на 15% (324,311 тис. грн.). Зменшення власного капіталу може викликати нестабільність і втрату фінансової незалежності. Зменшення прогнозується за рахунок зменшення нерозподіленого прибутку (збитку), що в свою чергу визвано значними витратами від інвестиційної діяльності.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення: аналіз зменшення на 9% (348,513 тис. грн.). Зменшення довгострокових зобов'язань може створити труднощі у фінансуванні стратегічних ініціатив.

Поточні зобов'язання і забезпечення: аналіз зростання на 20% (810,207 тис. грн.). Значне зростання поточних зобов'язань може вказувати на збільшення фінансового тиску.

Тобто, аналіз балансу ТОВ «Сандора» на 2023 рік вказує на амбіції розвитку, але при цьому виникають певні проблеми, такі як зменшення власного капіталу та довгострокових зобов'язань. Підприємство повинно уважно керувати цими аспектами, забезпечуючи баланс між ліквідністю та фінансовою стійкістю для досягнення успіху в конкурентному середовищі. Основна увага повинна бути спрямована на стратегічне фінансове планування та оптимальне використання ресурсів.

Розробимо план (бюджет) собівартості реалізованої продукції ТОВ «Сандора». Він допоможе нам спрогнозувати витрати на виробництво та допоможе в управлінні фінансовими ресурсами. Тобто ефективно визначити вартість продукції, мінімізувати витрати та максимізувати прибутковість, та покращити контроль за витратами.

На рис. 2.8 проаналізовано план (бюджет) собівартості реалізованої продукції ТОВ «Сандора».

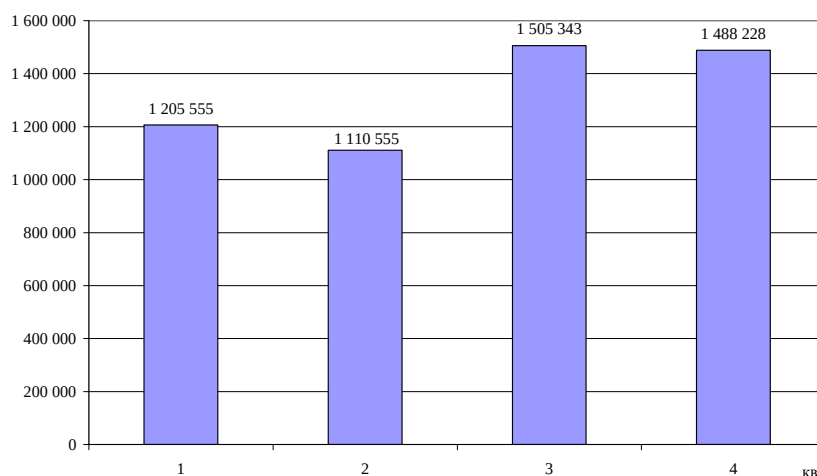


Рисунок 2.8 — Прогнозна динаміка собівартості реалізованої продукції ТОВ «Сандора» за 4 квартали 2023 р.

Джерело: розроблено автором

Плани собівартості реалізованої продукції базуються на бюджетах запасів готової продукції та виробничих витратах, тобто це поточні витрати на виробництво і реалізацію продукції, перераховані в грошовий вираз.

Собівартість реалізації продукції показує зростання по відношенню до 2022 року (4 871 267 тис. грн.), що свідчить про покращення процесу виробництва та збільшення реалізації продукції та адаптивності підприємства до нових умов, адже збільшення витрат на сировину буде незначним, тому збільшення витрат на собівартість обумовлене необхідністю збільшення виробництва. Перші два квартали підприємство буде перебувати в «адаптивному» стані, у третьому та четвертому кварталах можна прогнозувати таку динаміку завдяки сезонності споживання продукції та адаптивності підприємства.

Проаналізуємо план операційних витрат ТОВ «Сандора» на 2023 рік.

Контроль операційних витрат дає змогу оцінити основні напрямки витрачання ресурсів на підприємстві та контроль дає змогу оптимізувати цей процес.

У таблиці 2.6 також проаналізовано план операційних витрат ТОВ «Сандора» на 2023 рік. Залежно від економічних факторів операційні витрати формуються відповідно до їх економічного змісту

Таблиця 2.6 — План операційних витрат ТОВ «Сандора» на 2023 рік

Показники	Квартали, тис. грн.				Разом за рік, тис. грн
	1	2	3	4	
Операційні витрати:	2047539	1948726	2169994	1971505	8137764
- матеріальні затрати	633505	601324	639551	615119	2489499
- витрати на оплату праці	270205	265367	275884	269437	1080893
відрахування на соціальні заходи	55445	45381	57694	49554	208074
- амортизація	98251	93522	99544	97690	389007
- інші операційні витрати	990133	943132	1097321	939705	3970291

Джерело: розроблено автором

Елементи операційних витрат ТОВ «Сандора» включають:

- 1) матеріальні витрати (сировина, матеріали, комплектуючі, напівфабрикати, паливо, енергія, пакування).
- 2) заробітна плата (всі види основної заробітної плати для виробничого персоналу, зайнятого на підприємстві повний та неповний робочий день).
- 3) відрахування на соціальне страхування (пенсійне, соціальне страхування, страхування на випадок безробіття, внески на особисте страхування)
- 4) амортизація основних засобів (балансова вартість, амортизація інших основних засобів, машин і обладнання та нематеріальних активів на повне відтворення);
- 5) інші операційні витрати (наприклад, витрати на будівництво, витрати на послуги сторонніх організацій, податки, крім податку на прибуток, сума митних платежів, втрати від операційних курсових різниць, уцінка запасів, псування цінностей, сума фінансових санкцій).

Бюджет операційних витрат - це плановий документ, який визначає кількість та обсяг матеріалів, необхідних для виконання виробничої програми на бюджетний період.

Як можемо бачити з табл. 2.6, найбільшою статтею витрат плануються інші операційні витрати. Така динаміка була протягом усіх досліджуваних років, що

свідчить про неефективність використання ресурсів та необхідність їх оптимізації, в тому числі посиленням контролю за їх використанням.

Організаційний механізм фінансового прогнозування на підприємстві ТОВ "Сандора" є ключовим елементом управлінської діяльності, спрямованим на забезпечення стабільності та ефективності фінансового стану підприємства.

Загалом, мета фінансового прогнозування на ТОВ "Сандора" - забезпечення фінансового благополуччя підприємства в довгостроковій перспективі.

Відповідальність за формування прогнозів покладається на фінансовий департамент. Фінансовий директор підприємства є відповідальним за загальне керівництво процесом фінансового прогнозування, а також за підготовку та узгодження прогнозів з іншими підрозділами підприємства.

На підприємстві для формування прогнозів використовуються такі методи як:

- Аналітичний метод, який передбачає використання статистичної інформації та трендів для прогнозування майбутніх фінансових показників.
- Сценарний метод, який передбачає розробку декількох сценаріїв розвитку підприємства та прогнозування фінансових показників для кожного сценарію, але на практиці він застосовується рідко. В основному працює метод перенесення показників минулих років на майбутні з незначними корективами.
- Моделюючий метод, який передбачає використання комп'ютерних моделей для прогнозування фінансових показників.

Отже, організаційний механізм фінансового прогнозування на ТОВ "Сандора" є комплексним процесом, який включає в себе чітко визначені етапи, виважену комбінацію методів та постійне вдосконалення. Цей механізм допомагає забезпечити стійкість фінансового стану підприємства в умовах постійних змін на ринку. Однак слід звернути увагу на консервативність методу прогнозування на ТОВ «Сандора», який в умовах війни потребує значних змін та

урахування багатьох зовнішніх чинників. Варто також змінити підхід до інвестиційної діяльності підприємства, яка приносить йому значні збитки та оптимізувати операційні витрати, шляхом посилення контролю за їх використанням або зміною стратегії їх використання.

2.3 Оцінка ефективності фінансового прогнозування на підприємстві

Фінансове прогнозування безпосередньо є важливим процесом діяльності будь-якого підприємства. Під час складання прогнозу потрібно оцінювати загальний стан підприємства та простежувати динаміку основних показників, щоб розуміти загальну тенденцію роботи підприємства та її недоліки.

Оцінити ефективність прогнозування на ТОВ «Сандора» можна за допомогою системи коефіцієнтів, які сповна можуть сформувати достатнє уявлення про ситуацію та допоможуть оцінити ефективність планування діяльності ТОВ «Сандора», шляхом відстеження динаміки протягом трьох років.

При ефективному фінансовому прогнозуванні, основні показники діяльності підприємства повинні мати позитивну динаміку. Адже підприємство має включати в процес прогнозування виправлення показників, які віддаленні від нормативних значень.

Оцінимо ефективність планування, співставивши результати 2022 з 2021 роком та 2021 з 2020. Завдяки цьому зможемо зробити висновок, чи дійсно ефективними були прогнози та їх виконання.

Проведемо оцінку показників фінансової стійкості для ТОВ «Сандора» за 2020-2022 роки та відслідкуємо тенденції:

Фінансова стійкість:

Коефіцієнт фінансової незалежності розраховується як співвідношення усього власного капіталу компанії до всіх фінансових ресурсів.

Розрахунок:

2020: $371\,511 / 5\,905\,611 = 0,063$;

$$2021: 633\,322 / 6\,621\,039 = 0,096;$$

$$2022: -2\,166\,232 / 5\,553\,790 = -0,39;$$

Можемо бачити, що частка власного капіталу у структурі пасивів незначна. У 2022 році коефіцієнт був від'ємним, оскільки мав місце великий показник непокритого збитку. Нормативне значення знаходиться в межах 0,4 - 0,6. Можемо припустити, що 2022 рік був дуже неочікуваним для підприємства та воно на заклало в план збільшення власного капіталу, щоб компенсувати непередбачувані сценарії, та не передбачало такі значні розміри непокритого збитку, що призвело до критичного зниження показника. Проте позитивна динаміка попереднього року може свідчити про ефективність фінансового прогнозування з 2020 на 2021 рік

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує співвідношення між власними оборотними ресурсами і власним капіталом підприємства.

Розрахунок:

$$2020: (371\,511 - 3\,023\,583) / 2\,008\,573 = -1,32$$

$$2021: (633\,322 - 3\,033\,680) / 2\,008\,573 = -1,19$$

$$2022: (-2\,166\,232 - 3\,457\,185) / 2\,008\,573 = -2,7$$

Даний показник також не відповідає нормативному. Нормативним вважається значення 0,1 і вище. Це говорить про недостатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних та оборотних активів. При цьому простежується тенденція до збільшення показника. Це свідчить про те, що прогнозування ТОВ «Сандора» протягом усіх років не ставило за мету збільшення власних обігових коштів або ці заходи були неефективні.

Коефіцієнт фінансової стійкості. Він розраховується як співвідношення суми власного капіталу і довгострокових зобов'язань до суми пасивів.

Розрахунок:

$$2020: (371\,511 + 2\,837\,441) / 5\,905\,611 = 0,543$$

$$2021: (633\,322 + 2\,736\,383) / 6\,621\,039 = 0,509$$

$$2022: (-2\,166\,232 + 3\,668\,985) / 5\,553\,790 = 0,271$$

Нормативне значення знаходиться в межах 0,7-0,9. Коефіцієнт не відповідає нормативному значенню та має негативну тенденцію. Це говорить про те, що частка фінансово стійких джерел фінансування незначна. Зменшення показника з 2020 на 2021 рік свідчить про відсутність плану збільшення суми власного капіталу, що в принципі є необхідним для розширення виробництва.

Розглянемо динаміку вищепорахованих показників фінансової стійкості для ТОВ «Сандора» в табл. 2.7

Таблиця 2.7 — Показники фінансової стійкості ТОВ «Сандора»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,06	0,09	-0,39
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-1,32	-1,19	-2,7
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,543	0,507	0,271

Джерело: розроблено автором за розрахунками

Розглянемо динаміку показників фінансової стійкості ТОВ «Сандора» візуально на рис. 2.9.

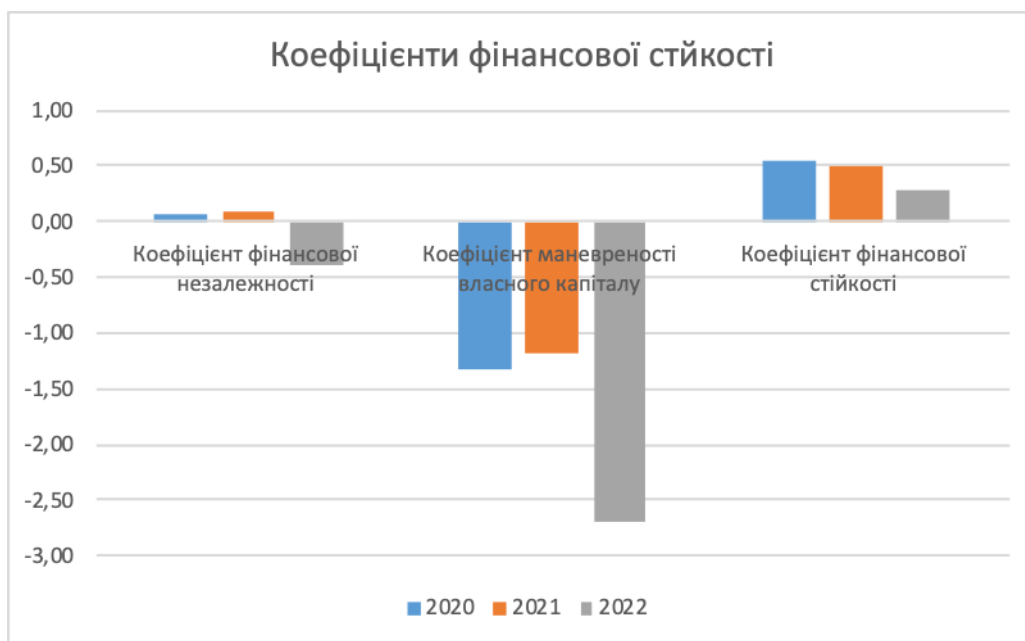


Рисунок 2.9 — Динаміка показників фінансової стійкості

Джерело: розроблено автором за даними таблиці 2.7

За даним рисунком можемо зробити висновок, що коефіцієнти фінансової стійкості на підприємстві залишаються на помірному рівні.. Стабільність протягом 2021-2020 років підтверджує прогнозування на базі попередніх періодів, які переносяться на майбутні без особливих змін. Погіршення ситуації станом на

2022 рік може спокукнути підприємство змінити консервативний метод прогнозування, адже динаміка є негативною.

Ліквідність та платоспроможність:

Коефіцієнт поточної ліквідності показує співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань.

Розрахунок:

$$2020: 2\,882\,028 / 2\,696\,659 = 1,069$$

$$2021: 3\,587\,359 / 3\,251\,334 = 1,103$$

$$2022: 2\,096\,605 / 4\,051\,037 = 0,518$$

Даний показник відповідає нормативному значенню у 2020-2021 рр. Це говорить про те, що підприємство володіло достатнім обсягом вільних ресурсів. У 2022 році коефіцієнт був нижче нормативного, отже, простежується негативна тенденція. Бажане значення показника становить вище одиниці. Це свідчить, що у 2022 році підприємство не планувало необхідне збільшення оборотних активів для збереження поточної ліквідності у разі непередбачуваних подій.

Коефіцієнт швидкої ліквідності – це показник короткострокової ліквідності компанії. Він вимірює, чи здатна компанія вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання за допомогою високоліквідних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується як сума оборотних активів мінус сума запасів, поділені на поточні зобов'язання.

Розрахунок:

$$2020: (2\,882\,028 - 838\,492) / 2\,696\,659 = 0,758$$

$$2021: (3\,587\,359 - 908\,645) / 3\,251\,334 = 0,824$$

$$2022: (2\,096\,605 - 669\,732) / 4\,051\,037 = 0,352$$

Оптимальне значення показника становить 1 і більше. У 2022 році показник значно знизився, що свідчить про те, що у підприємства недостатньо ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. Збільшення показника у 2020-2021 рр. може свідчити про планування підприємства погасити короткострокові зобов'язання, шляхом збільшення високоліквідних активів, проте

знову ж таки, станом на 2022 рік підприємство не передбачало значного збільшення зобов'язань, які воно не зможе погасити.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності – це співвідношення найбільш ліквідної частини активів і поточних, тобто короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується як грошові кошти та їх еквіваленти поділені на поточні зобов'язання.

Розрахунок:

$$2020: 403\,358 / 2\,696\,659 = 0,15$$

$$2021: 400\,660 / 3\,251\,334 = 0,123$$

$$2022: 879\,048 / 4\,051\,037 = 0,217$$

Даний коефіцієнт навпаки у 2022 році покращив своє значення та став відповідати нормативному. Тобто грошових коштів достатньо для погашення поточних зобов'язань компанії. Іншим питанням є джерело надходження цих ресурсів, котрим є позики. Нормативним вважається значення від 0,1 до 0,2. Збільшення грошових коштів може бути пов'язане з необхідністю підприємства конвертувати інші активи у найбільш ліквідні для покриття термінових зобов'язань, джерелом їх надходжень не міг бути прибуток, адже він зменшився вдвічі порівняно з попереднім роком.

Розглянемо згрупування вищепорахованих показників ліквідності у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 — Показник ліквідності ТОВ «Сандора»

Показники ліквідності та платоспроможності	2020	2021	2022
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,069	1,103	0,518
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,758	0,824	0,352
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,123	0,217

Джерело: розроблено автором за розрахунками

Розглянемо динаміку показників ліквідності на ТОВ «Сандора» візуально (рис.2.10).

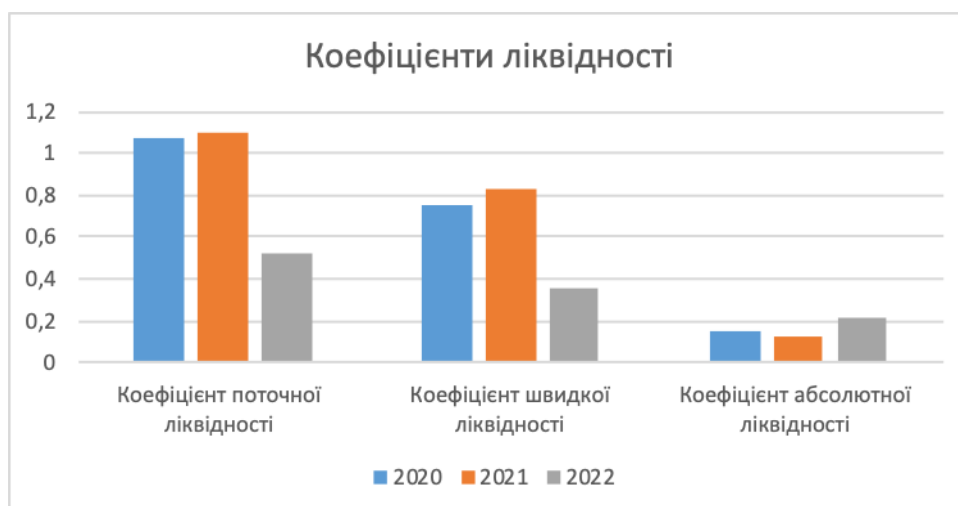


Рисунок 2.10 — Динаміка показників ліквідності ТОВ «Сандора»

Джерело: розроблено автором заданими таблиці 2.

Розглянемо рентабельність для ТОВ «Сандора» за трьохфакторною моделлю Дюпона.

Рентабельність – один з основних показників, адже він вказує на здатність підприємства генерувати прибуток від своєї діяльності, що є основним показником як для інвесторів та і для власників компанії.

Трьохфакторна модель Дюпона відзначається вищою точністю та деталізацією у порівнянні з класичними розрахунками, оскільки враховує ефективність використання активів та рентабельність продажів, що робить її більш потужним інструментом для комплексного аналізу фінансової продуктивності підприємства.

Рентабельність продажів вказує на спроможність підприємства формувати прибуток від продажів.

Коефіцієнт оборотності активів вказує на ефективність використання активів підприємства для генерації обсягу продажів та грошового потоку.

Коефіцієнт капіталізації вказує на ринкову оцінку підприємства та його привабливість для інвесторів, враховуючи розмір та структуру власного капіталу на фоні ринкових умов.

Рентабельність власного капіталу вказує на здатність підприємства генерувати прибуток від використання власних ресурсів. Рентабельність власного капіталу розраховується як множення всіх вищезазначених показників.

Розглянемо розрахунок моделі, наведений у табл. 2.9

Таблиця 2.9 — Розрахунок рентабельності власного капіталу підприємства за трьохфакторною моделлю Дюпона

Фактор	2020	2021	2022	2020/2021	2021/2022
Рентабельність продаж (ЧП/ЧД)	0,026	0,027	-0,437	-0,022	-8,807
Коефіцієнт оборотності активів (Активи/ЧД)	2,052	1,817	1,157	0,092	3,017
Коефіцієнт капіталізації (Активи/ВК)	-14,746	10,454	-2,564	1,222	6,579
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-0,785	0,507	-1,296	1,292	0,789

Джерело: розроблено автором

За даними таблиці можна зробити висновок, що рентабельність власного капіталу, станом на 2022 рік дуже погіршилась. В першу чергу на це має вплив зниження рентабельності продажів, тобто частку прибутку в загальному доході, прибуток, в свою чергу, був знижений через суттєве зменшення продажів, що пов'язано з ситуацією у країні.

Як можемо бачити, коефіцієнт капіталізації протягом 2020 та 2022 років є від'ємним, що свідчить про низький рівень доходу. Станом на 2021 рік підприємству вдалось виправити ситуацію, проте відсутність планування екстримальних сценаріїв також підтверджена.

Такий розрахунок рентабельності, як одного з ключових показників, на нашу думку, є більш доцільним, ніж простий розрахунок рентабельності, як відношення чистого прибутку до середньорічної суми власного капіталу. Він дає можливість оцінити більше компонентів та зробити більш ґрунтовні висновки.

Саме такий підхід було обрано для дослідження рентабельності, адже це є одним із ключових показників, яким навіть й обмежуться деякі малі підприємства.

Розглянемо графіки зміни показників з моделі Дюпона протягом 2020-2022 років (рис.2.11).

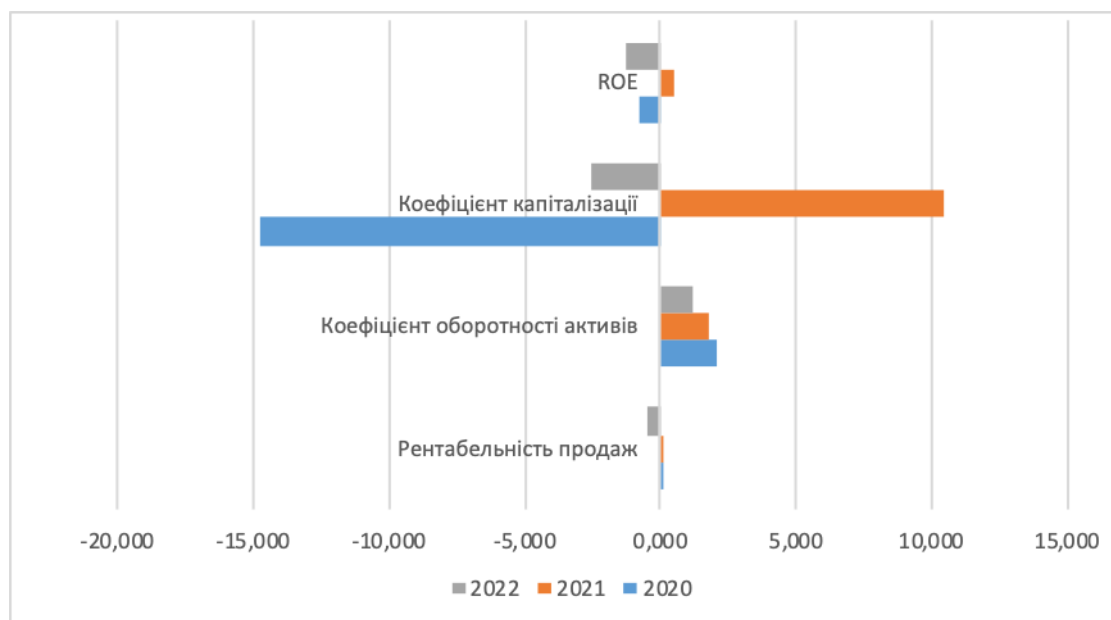


Рисунок 2.11 — Графічна зміна показників з моделі Дюпона

Джерело: розроблено автором заданими табл. 2.9

За даними рис. 2.11 можна зробити висновок, що підприємству потрібно збільшувати власний капітал шляхом зменшення непокритого збитку, щоб підвищувати капіталізацію та рентабельність власного капіталу та відповідно оптимізувати використання власного капіталу.

Розглянемо наступну групу показників, наведену у табл. 2.10 для розрахунку рентабельності власного капіталу також за п'ятифакторною моделлю Дюпона, щоб ще глибше дослідити дане питання.

П'ятифакторна модель включає наступну групу показників:

Таблиця 2.10 — Коефіцієнти для розрахунку рентабельності

1.	TB	Коеф. податк. тягаря	Net profit /Ebt
2.	IB	Коеф. процент. тягаря	Ebt/Ebit
3.	ROS	Рентаб. продажів	Ebit/Revenue
4.	Коа	Креф. об. актив.	Revenue/Assets

5.	Lr	Коеф. капіталізац.	Assets/equity
$ROE = TB \cdot IB \cdot ROS \cdot K_{oa} \cdot LR$			

Джерело: розроблено автором

Коефіцієнт податкового тягара визначає співвідношення між обсягом податків, сплачених підприємством, та його прибутком, що допомагає оцінити величину податкового впливу на фінансові результати та ефективність управління оподаткуванням.

Коефіцієнт процентного тягара визначає, яку частку чистого прибутку підприємства становлять процентні витрати, допомагаючи оцінити фінансове навантаження від обслуговування позик та забезпечити розуміння, наскільки дієздатна компанія у відношенні до відсоткових зобов'язань.

ROE розраховується, як значення всіх показників.

Відмінністю моделей є врахування більшої кількості показників та розрахунку через ЕВІТ - фінансовий показник, який вимірює прибуток компанії перед врахуванням витрат на відсотки та податки. Він розраховується як різниця між виручною та змінними витратами та становить відповідно: у 2020 р. – 839 40 тис. грн, у 2021 – 729 574 тис. грн., у 2022 – (-448 210 тис. грн.)

Розглянемо розрахунок показників, які наведені у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 — Розрахунок показників ефективності для ТОВ «Сандора»

Показник	2020р.	2021р.	2022р.
TB (ЧП/Приб. до оподатк.)	0,786	0,841	0,850
IB (Приб.до оподатк./ЕВІТ)	0,477	0,523	7,367
ROS (ЕВІТ/ЧД)	0,069	0,061	-0,070
K _{oa} (Активи/ЧД)	2,052	1,817	1,157
LR (Активи/ВК)	-14,746	10,454	-2,564
ROE	-0,785	0,507	-1,296

Джерело: розроблено автором

За даними таблиці 2.11 можна зробити висновок, що рентабельність продажів підприємства, порахована через ЕВІТ буде вищою, проте, якщо брати до уваги такі показники, як коефіцієнт фінансовго тягара та коефіцієнт процентного тягара, то перевірочне значення рентабельності власного капіталу буде незмінним.

Коефіцієнт податкового тягара грає важливу роль, незважаючи на те, що він щороку збільшується, підприємство вело правильну прогнозну політику станом на 2020-2021 рік, проте 2022 рік став негативним та непередбачуваним як для системи планування підприємства, так і загалом.

Оцінка рентабельності шляхом використання моделі Дюпон дає змогу прослідкувати тенденції показників як самої рентабельності, так і супутніх до неї, котрі є не менш важливими для порівняння і простеження динаміки, щоб зробити висновок про ефективність планування, в тому числі по кожному з них. Наприклад, рентабельність продажів. Від'ємне значення показника та загалом його спад свідчить про проблеми планування збутової діяльності, неадаптивності маркетингової компанії та неготовність підприємства до непередбачуваних подій.

Динаміка показників у 2022 році обумовлена безпосередньо війною та зменшенням попиту, проте негативна динаміка впродовж 2020-2021 років коефіцієнту оборотності активів та рентабельності продажів може стати підґрунтям щодо сумнівів у ефективності консервативного методу прогнозування. Хоча, зважаючи на коронакризу, підприємству вдалося стабілізуватись у 2021 році завдяки стабілізації та навіть підвищенню рівня власного капіталу.

Оскільки планування ТОВ «Сандора» базується на зростанні, то розглянемо основні показники та їх прогноз, щоб оцінити ефективність методу планування ТОВ «Сандора».

Прогнозні показники наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 — Показники ТОВ «Сандора» з використанням моделі Дюпон

Показник	Значення за роками			
	2020	2021	2022	2023 (умовний прогноз при незмінності інших чинників)
Виручка	12 118 128	12 031 399	6 423 969	6 745 167
Валовий прибуток	3 600 138	3 373 892	1 552 702	1 599 283
ЕВІТ	839 140	729 574	-448 210	-493 031
Прибуток (збиток) до оподаткування	399 934	381 593	-3 301 790	-3 565 933
Чистий прибуток (збиток)	314 452	321 100	-2 806 624	-2 924 065

Гроші та їх еквіваленти	403 358	400 660	501 378	516 419
Дебіторська заборгованість	1 531 101	2 166 068	785 347	706 812
Запаси	838 492	908 645	669 732	636 245
Основні засоби	2 361 055	2 816 101	2 727 761	3 000 537
Інші необоротні активи	662 528	217 579	729 424	744 012
Власний капітал	-400 482	633 322	-2 166 232	-2 382 855
Активи	5 905 611	6 621 039	5 553 790	5 831 480

Джерело: розроблено автором

За даними таблиці 2.12 можна зробити висновок, що при прогнозуванні, яке базується на перенесенні даних попередніх років, без чіткого аналізу впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, динаміка є вкрай негативною та підприємство й надалі буде зазнавати збиток щороку.

Отримані результати підтверджують необхідність використання як якісних так і кількісних методів прогнозування з урахуванням мінливості середовища та складанням сценаріїв на будь-який варіант розвитку подій. Це необхідність для сьогодення, тому що, як ми можемо бачити, стандартизований підхід до прогнозування потребує значної корекції, якщо підприємство планує продовжувати свою діяльність.

Тобто, можна зробити висновок, що 2022 рік став кризовим для підприємства за більшості показників, а стратегія планування ТОВ «Сандора» більше націлене на довгострокову перспективу. У зв'язку з цим, компанія могла вжити заходів, які призвели до зниження короткострокових показників діяльності, але в довгостроковій перспективі забезпечать підвищення ефективності та прибутковості підприємства.

На основі даних, наведених у розділі, можна зробити висновок про те, що в 2022 році на підприємстві ТОВ «Сандора» спостерігалися в більшості негативні фінансові тенденції. Зокрема, виручка від реалізації продукції скоротилася на 46,61%, чистий прибуток становив -2806624 тис. грн, що на 974,07% менше, ніж у 2020 році.

Ці негативні тенденції можуть бути пов'язані з низкою факторів, зокрема, з пандемією COVID-19, воєнним конфліктом в Україні та іншими факторами, які негативно вплинули на економіку країни, але водночас стратегія довгострокового планування не є ефективною в нинішніх реаліях і підприємству слід більше зосередитися на поточних показниках та їх корекції.

РОЗДІЛ 3

МОЖЛИВОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФІНАНСОВОГО ПРОГНОЗУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Проблеми фінансового прогнозування на підприємстві та шляхи їх вирішення

Розглядаючи проблеми фінансового прогнозування на підприємстві в їх числі можна виділити першочергові об'єктивні, та другорядні суб'єктивні.

Основною об'єктивною проблемою підприємства у 2022 році стало суттєве зменшення збутової та операційної діяльності. На рис.3.1 показана динаміка чистого доходу підприємства.

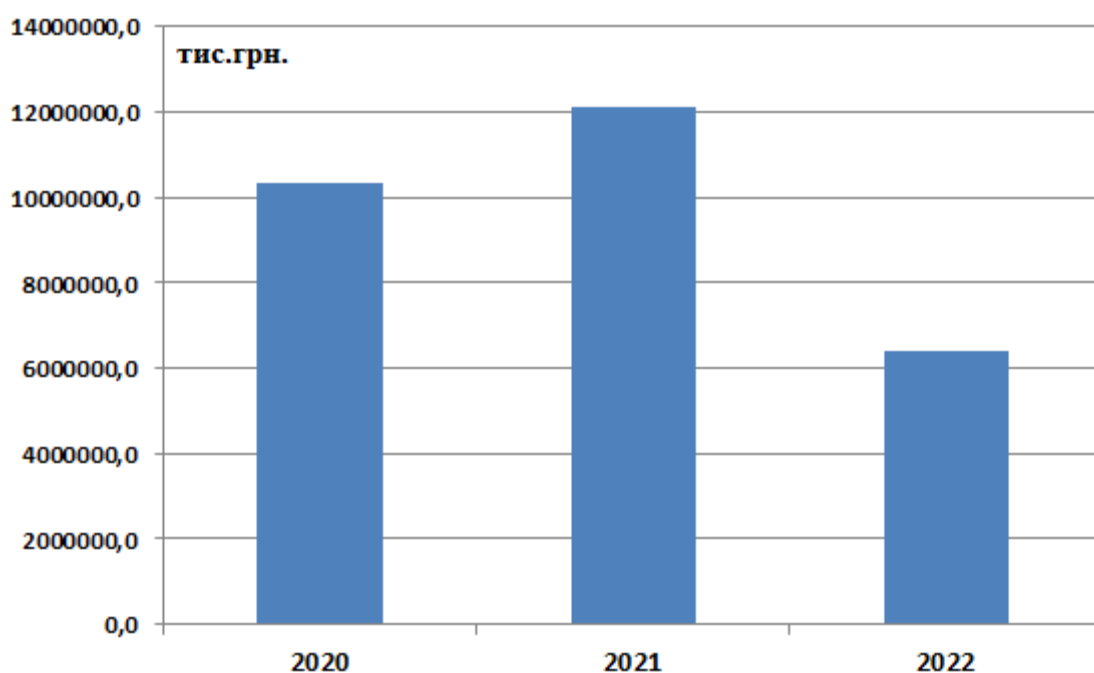


Рисунок 3.1 — Динаміка чистого доходу ТОВ «Сандора» протягом 2020 – 2022 років, тис.грн.

Джерело: розроблено автором

Зменшення обсягів доходів у 2022 році відбулося внаслідок проблем збутової діяльності. Отже в нових умовах 2022 року попередні збутові стратегії виявилися неефективними і вимагають трансформації. У 2022 році зменшення чистого доходу в порівнянні з 2021 роком становило майже 50 %, якщо 2021 рік розглядати як базисний.

2022 рік був в цілому кризовим для багатьох підприємств та в цілому національного господарства. Однак система управління на підприємстві має вміти пристосовуватися і до кризових умов. Як показала практика 2022 року система управління на ТОВ «Сандора» виявилася не здатною до суттєвих змін навколишнього середовища, тобто працювати в кризових умовах, отже виявилася не гнучкою.

Зменшення обсягів збуту негативно позначилося і на динаміці чистого прибутку (рис. 3.2).

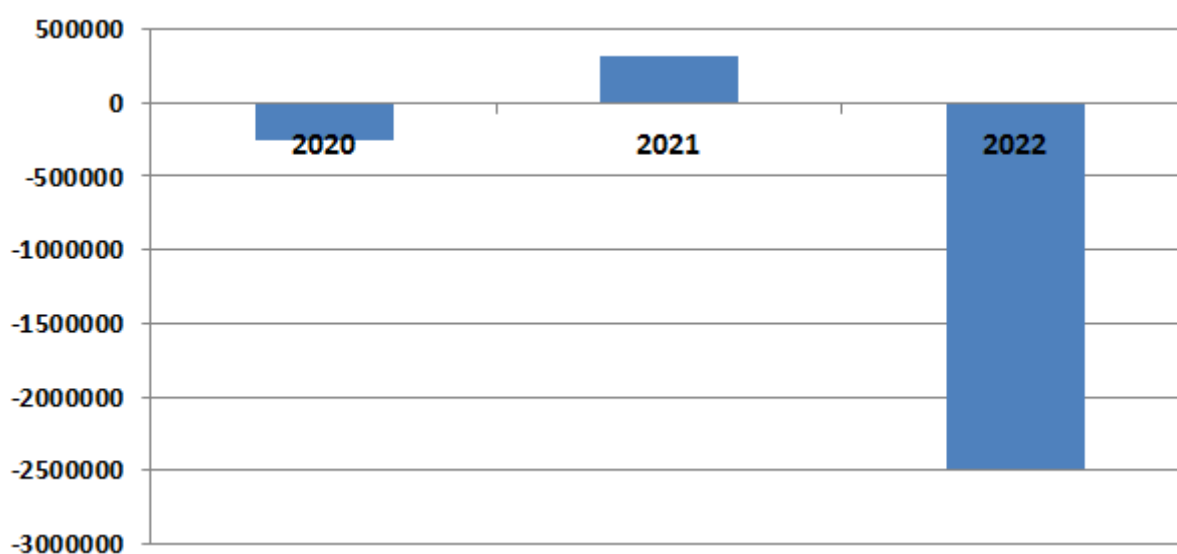


Рисунок 3.2 — Динаміка чистого прибутку ТОВ «Сандора» протягом 2020 – 2022 років, тис.грн.

Джерело: розроблено автором

Як бачимо з даних рис.3.2 кризовим для підприємству був також і 2020 рік, однак ступінь кризовості була меншою.

У 2020 році обсяг збуту без ПДВ трохи перевищував 10,3 млрд.грн. і підприємство отримало збиток. У 2021 році – 12,1 млрд.грн. і маємо вже прибуток. Отже десь між цими значеннями і знаходиться поріг рентабельності, який має бути досягнутий в майбутньому завдячі зміни збутової політики та удосконалення контролю витрат.

Не слід вважати, що фінанси підприємства не пов'язані зі збутовою діяльністю. На рис.3.3. показана динаміка валюти балансу, яка суттєво корелює з обсягами чистого доходу.

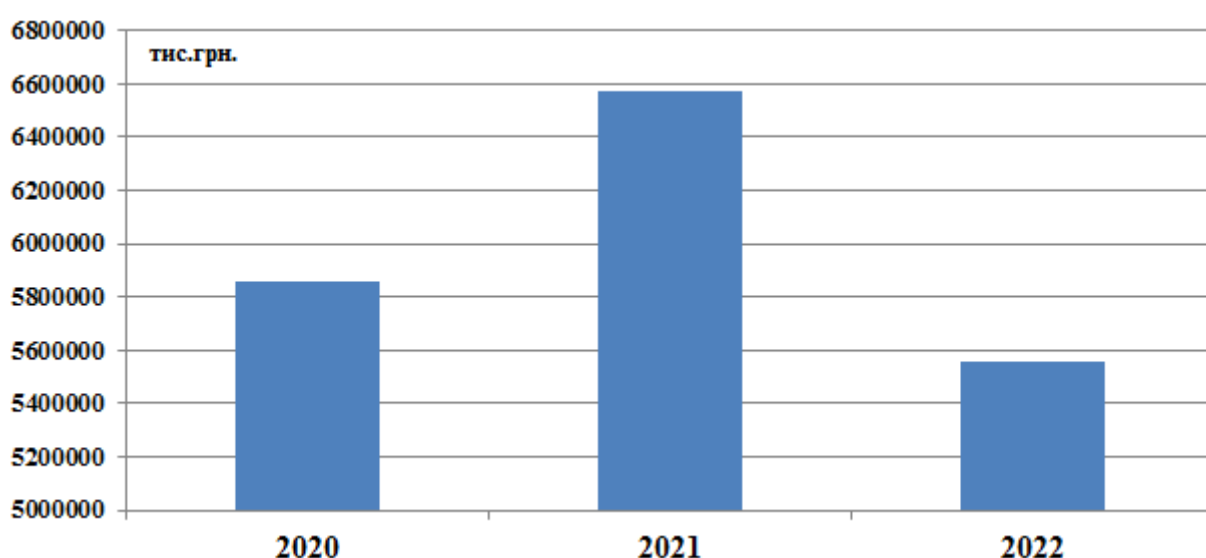


Рисунок 3.3 — Динаміка валюти балансу ТОВ «Сандори» протягом 2020 – 2022 років, тис.грн.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, зменшення чистого доходу у 2020 та 2022 роках автоматично вплинуло негативно на основні показники фінансового стану підприємства, що зокрема знизило показники рентабельності та обсяги власного капіталу. Відбулося зростання залишків грошових коштів, що покращило показники ліквідності, однак таке зростання є наслідком вивільнення обігових коштів через зменшення ділової активності, тобто обсягів операційної діяльності. Такий результат не є припустимим і не характеризує систему управління позитивно.

Особливо слід звернути увагу на динаміку власного капіталу (рис.3.4), коли у 2022 році його значення стало від'ємним. Від'ємне значення власного капіталу, яке утворилося внаслідок суттєвого зниження ділової активності (збутової діяльності) слід розглядати в якості суттєвої системної проблеми системи управління і фінансового прогнозування, що в цілому загрожує існуванню підприємства.

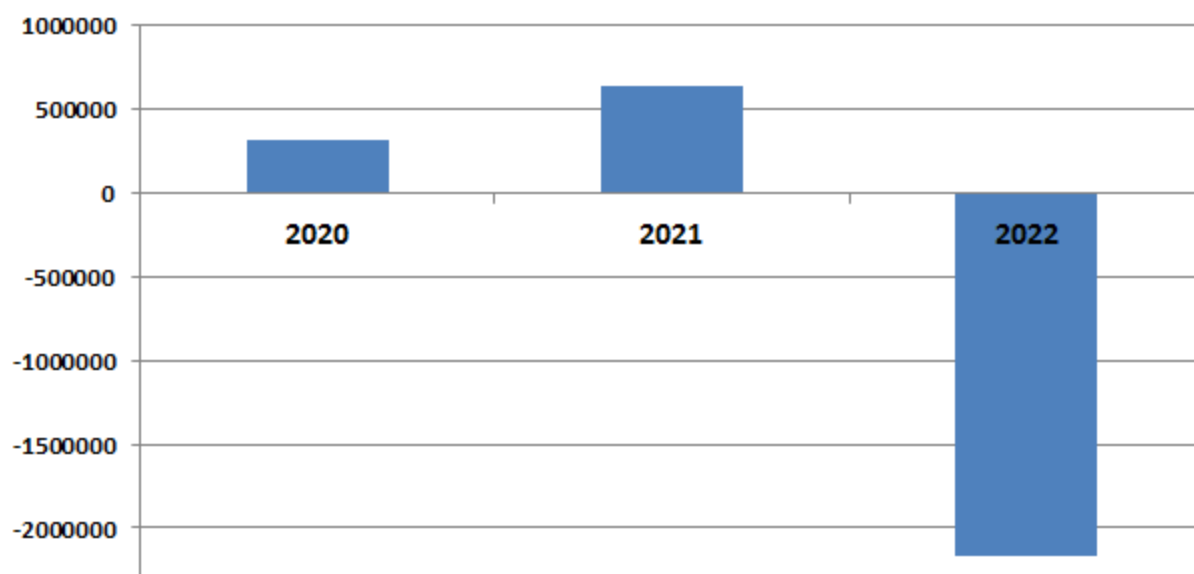


Рисунок 3.4 — Динаміка власного капіталу ТОВ «Сандора» протягом 2020 – 2022 років, тис.грн.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, для виходу підприємства з кризового стану вкрай важливим є збільшення обсягів збуту, тобто чистого доходу від операційної діяльності.

На додаток до стрімкого зменшення доходів у 2022 році відбулося непропорційне зростання накладних постійних витрат: «Інші операційні витрати» і «Інші витрати» (рис.3.5).

Тому другим важливим напрямом вирішення проблем фінансового прогнозування є дотримання накладних постійних витрат на рівні 2020 – 2021 років. Реалізація такого напрямку потребує суворого контролю витрачання відповідних витрат в межах затвердженого бюджету.

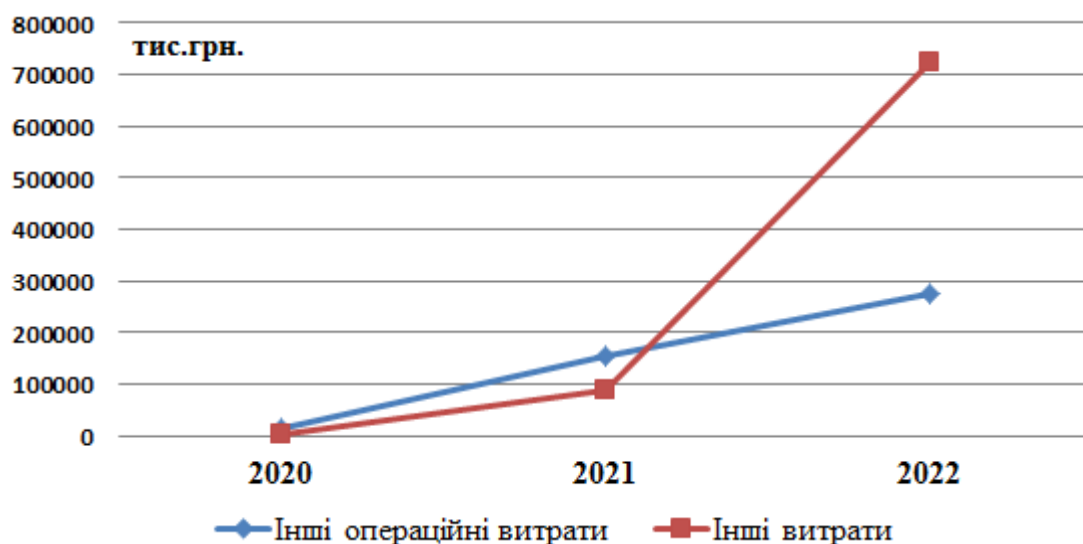


Рисунок 3.5 — Динаміка інших операційних і інших витрат ТОВ «Сандора» протягом 2020 – 2022 років, тис.грн.

Джерело: розроблено автором

Наразі на підприємстві існує також і ряд інших проблем, пов'язаних з організацією фінансового планування у ТОВ «Сандора».

Майже третина проблем пов'язана з непрактичністю фінансового планування, що часто спричинене необґрунтованими даними про продажі, високим касовим навантаженням на платежі, неактуальною системою прогнозування, практичність якої була зруйнована війною та кризовим 2022 роком, недооцінкою строків погашення дебіторської заборгованості та надмірною потребою в грошових коштах.

Іншою проблемою є ефективність підготовки планів. Економічний відділ ТОВ «Сандора» досі продукує значну кількість документів, які не придатні для фінансового аналізу. Крім того, відсутня чітка система підготовки планової інформації та її передачі між підрозділами, а сама інформація є недостовірною, що робить підготовлені плани марними, оскільки вони не відповідають запланованим термінам.

Дві попередні проблеми неминуче призводять до третьої - "непрозорості" плану для керівництва. Це природний наслідок відсутності чітких внутрішніх

стандартів фінансового планування. Дуже важливо, щоб особи, які готують бюджет, брали участь в ухваленні остаточного варіанту бюджету, і щоб керівники не переглядали бюджет без належного аналізу думок своїх підлеглих.

Якщо робота з планування неорганізована, то довгострокове і короткострокове фінансове планування буде розділене. Останнє формується за власними законами і вимагає розподілу дефіцитних оборотних коштів компанії за секторами або проектами. Звичайно, деякі компанії сьогодні значною мірою вирішили цю проблему, але для більшості компаній ця проблема залишається актуальною.

Слід зазначити, що в сучасному ринковому середовищі існують фактори, які обмежують використання фінансового планування на ТОВ «Сандора»:

- 1) високий рівень невизначеності на українському ринку через постійні зміни в усіх сферах суспільного життя;
- 2) відсутність ефективної нормативно-правової бази для внутрішнього фінансового планування;
- 3) обмеженість фінансових можливостей для фінансового розвитку у сфері планування на підприємствах;
- 4) недовіра керівництва підприємств до методів і прийомів фінансового планування.

Тому, на нашу думку, у загальній системі управління ТОВ «Сандора» має бути виділений центральний блок, що забезпечує координацію і контроль найбільш пріоритетних напрямків фінансово-господарської діяльності.

Також ми дослідили досить цікавий експеримент індійського вченого Йодха, яке представило CIDA. Воно було проведене у 1996 році, проте цей приклад, на нашу думку, найкраще продемонструє наше бачення вирішення проблем.

Вчений досліджував поширення бідності у двох індійських селах шляхом застосування якісних і кількісних методів. Кількісними методами він досліджував фактичні зміни доходів сімейних домогосподарств у певних регіонах, тобто брав фактичні значення їх доходів і будував графік їх зміни. Результатами кількісного

дослідження стало зниження благополучності сімей на 38%. Проте, коли він проводив якісний аналіз, тобто без чітких фактичних значень, селяни зазначали, що їх рівень життя покращився. Вони стали менш залежними від господарів і майже рабської роботи, у них з'явилося більше можливостей мобільності та загалом вони більш задоволені якістю життя.

Тобто, на нашу думку, дуже важливим є поєднання цих двох методів. Фактичні дані, звісно, є ключовими для дослідження ефективності роботи підприємства, проте, не можна нехтувати якісними ознаками, адже кількісні напрями залежать від них. Поки підприємство не може перейти на повністю автоматизовані процеси, рівень вмотивованості, задоволеності персоналу та їх думка щодо бачення проблеми будуть напрями впливати на якість виконання їх роботи, від чого, в свою чергу, будуть залежити кількісні показники.

Тому, найкращим підходом буде поєднання цих двох методів. Вчений так і зробив. Він взяв якісні характеристики та перевів їх у кількісні. Зібрав статистику показників, за якими у громадян склалося враження про покращення якості життя і перевів їх у статистичні дані. Тобто дуже важлива комплементарність. Щоб фінансові показники співсавлялись з «настроєм» компанії і в них не було розбігу.

Метою роботи було визначення співвідношення кількісних та якісних методів. Це співвідношення дуже важко встановити у конкретному відсотковому вимірі, воно залежить від дуже багатьох факторів, починаючи з ефективності та задоволеності персоналу, закінчуючи відношенням користувачів до продукту. Проаналізувавши усю базу інформації, нами буде запропоноване примірне співвідношення як 60% кількісних і 40% якісних методів. Це співвідношення обгрунтоване необхідністю фактичних даних, прогнозів та розрахунків. Станом на сьогоднішній день, це є базою для багатьох підприємств, що є цілком логічним. Наразі, більшість підприємств розглядає це співвідношення як приблизно 70% кількісних (статистичний аналіз, прогнозні бюджети, аналіз витрат і вартості виробництва та ін.) до 30% якісних. Ця статистика є умовною та сворена на

спостереженнях автора щодо діяльності підприємств та використання їх методів уцілому.

На нашу думку, таке співвідношення пов'язано з консервативними підходами до ведення бізнесу та недовірою до якісних методів. Проте водночас варто відзначити важливість саме якісних методів та їх популяризацію. Наприклад, думки експертів з бюджетування, як одного з найвідоміших принципів прогнозування, не мають упиратися у задоволеність керівництва, а мають працювати на благо всього підприємства. Керівництво, у свою чергу, має аналізувати не лише показники, а й надавати вагомого значення саме думкам та поглядам працівників. Це має бути єдина екосистема зі спільною метою, а не система, де працівники роблять роботу, щоб угодити керівництву та «малювати» план, який потім навряд чи виконається, як показує практика. Це є досить складним питанням – саме коректне поєднання цих методів грамотно, це дуже залежить від внутрішньої специфіки підприємства. Але, на нашу думку, їх потрібно об'єднувати обов'язково. Як робив вчений – переводити якісні показники у кількісні. Тобто, задоволеність клієнтів якістю продукту можна переводити у співвідносну оцінку до ISO (високі стандарти якості), та шукати відхилення. В свою чергу це може впливати на постачання сировини, зміну продуктової лінійки та інше, що буде безпосередньо впливати на планування за кількісними методами.

Головною метою виробничого підприємства є якомога більші продажі. Це напряду залежить від ставлення споживачів до бренду уцілому, що включає і якість, і маркетинг, і позиціонування та інше. Якісний аналіз є вершиною, яка базується на кількісному, тому орієнтуватись лише на цифри – на нашу думку це є цілком правильним.

ТОВ «Сандора» надає перевагу кількісним дослідженням, як і більшість підприємств. Так, фінансовий контролінг є одим з найважливіших аспектів фінансового прогнозування та, на нашу думку, якісні методи без кількісних не

можуть існувати у цьому контексті, вони (кількісні) мають переважати, проте найкращим рішенням буде – доповнити їх якісними методами.

Під час прогнозування також дуже важливо досліджувати як зовнішні, так і внутрішні аспекти роботи підприємства. У сучасному непередбачуваному світі потрібно прогнозувати все, від мобілізації ключових кадрів до знищення складів та виробництва та розробляти відповідні стратегії-реакції на ці події.

У світлі сучасних тенденцій, де дані стають ключовим ресурсом для прийняття стратегічних рішень, вирішення проблеми непрозорості та низької якості інформації є важливим завданням для будь-якої компанії, яка бажає залишатися конкурентоздатною на ринку.

Можна сверджувати, що кількісні методи і якісні дуже тісно взаємопов'язані, хоча по суті є дуже різними. Їх поєднання дасть змогу краще оброблювати інформацію та прогнозувати більш точні результати з урахуванням більшості аспектів.

В індустріальну епоху, яка тривала з 1850 по 1975 рік, основною конкурентною перевагою для організацій була технологія, яка пов'язувала ефективність використання матеріальних активів з ефективністю масштабу виробництва. Основними критеріями, що визначають ефективність управління компанією зпвжди були рентабельність власного капіталу, рентабельність сукупних активів та рентабельність продукції.

Ці коефіцієнти використовувалися для визначення найбільш ефективних напрямків діяльності та перерозподілу внутрішніх ресурсів з метою покращення фінансових результатів та збільшення вартості підприємства. Сьогодні набагато складніше отримати конкурентну перевагу за рахунок ефективного управління фінансами та інвестицій у фізичні активи. Здатність компаній мобілізувати та використовувати нематеріальні активи стала більш важливим фактором. Компанії, які можуть вижити в сучасному висококонкурентному середовищі, - це не ті компанії, які зосереджуються на ринковій кон'юктурі.

Виживуть компанії, які глибоко аналізують потреби кожної потенційної групи покупців і відображають ці потреби у своїх стратегіях розвитку. Корпоративна стратегія ще ніколи не була такою важливою. Саме тому створення клієнтоорієнтованих організацій та побудова бізнесу, керованого стратегією, є ключовими ініціативами компаній, що динамічно зростають у всьому світі.

3.2 Наукове обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності фінансового прогнозування на підприємстві

Як вже визначалося раніше, ключовою проблемою фінансового стану підприємства стало суттєве зменшення обсягів збуту та операційної діяльності. Причинами зниження збуту і обсягів операційної діяльності як звичайно у кризових роках є зниження попиту. Однак ринок конкурентний і компенсувати загальне зниження попиту можна завдяки часток конкурентів. Для цього треба збільшити конкурентні позиції на ринку або за рахунок ціни, або якості.

У 2023 році суттєво збільшити якість на ТОВ «Сандора» не є можливим. Відтак залишається знизити ціни на продукцію, що виробляється підприємством.

Знизити ціни на продукцію є можливим і доцільним, коли дозволяє маржинальність і попит еластичний за ціною.

Динаміка маржинальності продукції підприємства наведена на рис.3.6.

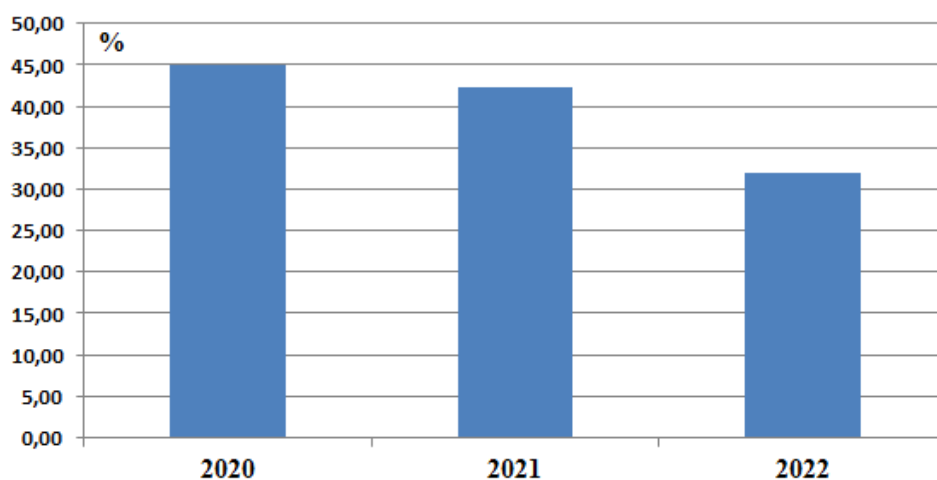


Рисунок 3.6 — Динаміка маржинальності продукції ТОВ «Сандора»
протягом 2020 – 2022 років, %

Джерело: розроблено автором

Як бачимо за даними рис.3.6 маржинальність продукції підприємства у 2022 році знизилася, що є негативним, оскільки зменшує можливий маневр зі зменшення цін. Однак резерви все ж залишаються.

Ми пропонуємо зменшити маржинальність до 25 %, що передбачає відповідне зменшення цін на готову продукцію підприємства на 5 %.

Згідно звіту маркетингового відділу попит на продукцію підприємства має високу еластичність за ціною. Коефіцієнт еластичності попиту за ціною значно перевищує «1», що обґрунтовує доцільність зменшення цін в умовах загострення конкуренції і загального зниження попиту.

Оскільки попит на продукцію еластичний за ціною при зниженні ціни слід очікувати одночасне зниження маржинальності, однак і зростання обсягів збуту. До того ж, пропорційно обсягам збуту і операційної діяльності будуть зростати змінні витрати, тобто загальна собівартість виробництва. При цьому передбачається незмінність постійних витрат, в тому числі інших і інших операційних.

Також ми пропонуємо плановірно довести адміністративним шляхом значення «Інших операційних» і «Інших витрат» до рівня 2021 року, коли обсяги операційної діяльності були максимальними. Якщо за умов максимального значення операційної діяльності ці витрати були такими, то і в умовах зменшення виробництва і збуту вони не мають перевищувати раніше досягнуті значення.

Основна мета адміністративного утримання цих витрат – вплинути на поріг рентабельності для його зменшення, оскільки інші та інші операційні витрати є частиною постійних. Саме внаслідок зростання цих витрат відбулося суттєве зростання порогу рентабельності.

Проведемо аналіз постійних витрат і порогу рентабельності. Щоб оцінити значення, до яких підприємство має намагатися стабілізуватися у майбутньому. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 — Динаміка постійних витрат і порогу рентабельності ТОВ «Сандора»

Показник	Значення за роками		
	2020	2021	2022
Коефіцієнт валової маржи	0,3098	0,2971	0,2417
Постійні витрати, тис.грн.	2742737,00	3208625,00	3602377,00
Поріг рентабельності, тис.грн.	8852627,93	10800288,34	14904056,40

Джерело: розроблено автором

Як бачимо з даних табл. 3.1 та рис.3.7 поріг рентабельності постійно зростає внаслідок одночасного зменшення маржинальності і зростання постійних витрат, до складу яких входять «Інші витрати» та «Інші операційні витрати».

Якщо у 2021 році для забезпечення беззбиткової діяльності треба було досягти чистого доходу трошки більше 10 млрд.грн., то у 2022 році – вже більше 14,9 млрд.грн.

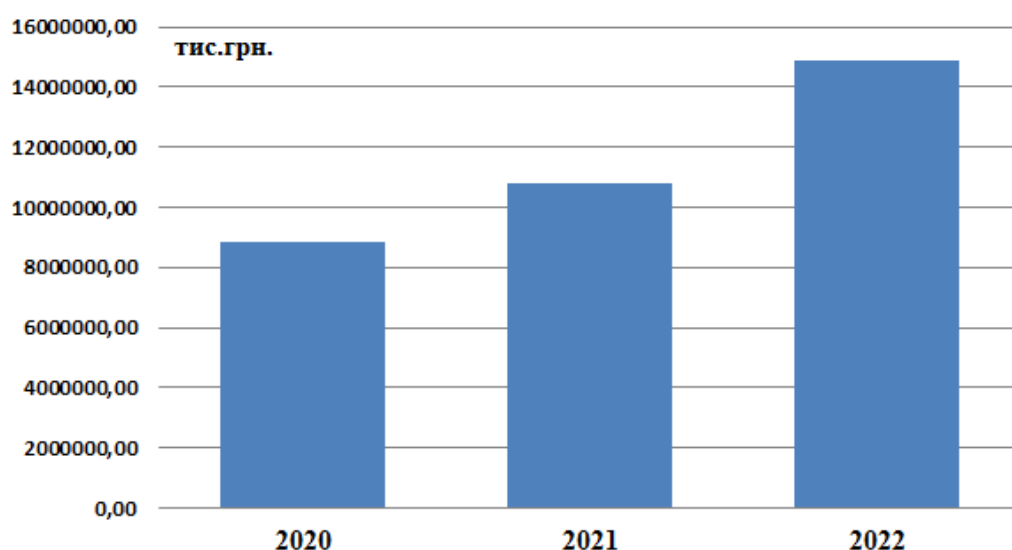


Рисунок 3.7 — Динаміка порогу рентабельності ТОВ «Сандора» протягом 2020 – 2022 років, тис.грн.

Джерело: розроблено автором

Отже можна безкінечно знижувати ціни на продукцію в надії збільшення її збуту, а при цьому поріг рентабельності буде зростати внаслідок росту постійних витрат. В підсумку діяльність залишиться збитковою.

Тому пропозиції зі зменшення цін мають реалізовуватися одночасно з адміністративним дотриманням постійних витрат в межах базисного 2021 року.

Дотримання цих витрат у межах 2021 року дозволить удосконалення системи корпоративного бюджетування.

У нових формах систем планування фінансово-господарської діяльності важливе місце займає система корпоративного бюджетування. Всі якісні і кількісні методи дослідження будуть зводитися до відображення показників у прогнозних бюджетах.

Система корпоративного бюджетування орієнтована на досягнення оптимального прибутку та утримання позицій компанії на ринку товарів і послуг, де не менш важливим є вмотивованість персоналу до якості її виконання.

За відсутності встановлених процедур і чіткої послідовності виконання завдань планування, планово-економічні відділи часто збирають інформацію про обсяги витрат і доходів за кожним продуктом або бізнес-підрозділом, обробляють її та об'єднують у загальний бюджет доходів і витрат (фінансових результатів). Це призводить до того, що кожен відділ планує свою діяльність розрізнено, внаслідок чого виникають "бюджетні розриви", які не забезпечують достовірність та ефективність інформації, що надається керівництву, а також своєчасну підготовку консолідованих бюджетів у розрізі відділів, видів діяльності та центрів відповідальності. Тому питання бюджетного планування та бюджетного контролю на підприємствах набуває все більшої актуальності.

Концепція бюджетування базується на успішному функціонуванні компанії шляхом узгодження стратегічних планів з поточними та оперативними планами, створення якісних систем інформаційного забезпечення різних рівнів управління в оптимальні терміни, а також налагодження систем управління виконанням бюджетів.

У практичній діяльності підприємства процедура прийняття бюджету має являти собою синтез двох основних інструментів планування та аналітичної роботи, рис. 3.8.



Рисунок 3.8 — Пропонована процедура прийняття бюджету

Джерело: розроблено на основі [7]

Аналіз підприємства передбачає послідовну та поетапну оцінку всіх параметрів, пов'язаних із здійсненням господарської діяльності. Бюджет є основним інструментом управлінського обліку, який забезпечує контроль за діяльністю центрів витрат. При розробці бюджету центру відповідальності та складанні звітності про його виконання, витрати слід поділяти на контрольовані, тобто витрати, на які може впливати керівництво центру витрат (магазинів), та неконтрольовані витрати. Витрати, які не контролюються нижчими рівнями

управління, мають бути включені до бюджету (звітів про результати діяльності) та до зон відповідальності вищих рівнів управління, або ж мають бути окремо визначені.

У процесі розробки та впровадження системи бюджетування слід приділяти увагу організації процесу контролю за виконанням бюджету. Це пов'язано з тим, що бюджетування без зворотного зв'язку є марною тратою часу.

Щоб проаналізувати, наскільки зручною є система бюджетування, можна використовувати експертний метод. Він базується на кількісній оцінці ефективності системи бюджетування за допомогою коефіцієнта адекватності системи бюджетування (K_a), який характеризує ступінь відповідності розроблюваних бюджетів реальним умовам існування підприємства, з урахуванням зовнішнього середовища, окремих бюджетів та загальної стратегії управління підприємством.

Коефіцієнт адекватності системи бюджетування визначається за формулою:

$$K_a = \frac{\sum_{i=1}^N P_i}{N \cdot A}, \quad (3.1)$$

де P_i - фактична оцінка планування балах, яка виставлена одним експертом;

A - максимальна оцінка бюджету, як правило, 10.

N - кількість експертів;

K_a - коефіцієнт адекватності складання бюджету.

Пропонований метод включає залучення експертів з інших організацій або залучення консультантів чи менеджерів окремих структурних підрозділів. Перевагами цього методу є різноплановий погляд на ситуацію ззовні та зсередини, що допоможе позбутися «авторитетного» та «єдиного правильного» методу, визначеного керівниками. Також це зекономить час на погодження змін в системі бюджетування.

Бали можна визначати різними багатьма показниками інформативності, трудомісткості, необхідності та іншими, привласнюючи кожному свої частки.

Також, по можливості, було б доцільно залучати іноземних фахівців, оскільки системи бюджетування у інших розвинених країнах вже мають більше практичного досвіду використання, і його залучення у вітчизнані компанії було б досить доречним.

Багато експертів з бюджетування рекомендують оптимізувати всі бюджетні процедури. Щоб бюджетний процес працював ефективно, має бути чіткий розподіл відповідальності та повноважень між його учасниками.

Фінансовий відділ зазвичай відповідає за:

- розробку бюджету на основі стратегії розвитку компанії та власного бачення поточної ситуації;
- формулювання цілей
- збір своєчасної інформації про плани різних підрозділів
- підготовка цього бюджету та бюджету Центру фінансової відповідальності (ЦФВ) на основі зібраної інформації щодо стратегії компанії;
- своєчасне подання основного бюджету та бюджету ЦФВ на розгляд бюджетного комітету;
- аналіз відхилень від фактичного виконання плану, забезпечення контролю;
- гнучке бюджетування.

Фінансовий директор відповідає за своєчасне подання інформації про плани кожного відділу до фінансового департаменту. Зазвичай у фінансовій структурі компанії виділяють чотири основні центри відповідальності, залежно від характеру і структури бізнесу та функцій, які виконує кожен відділ:

- Центр витрат - відповідальна особа в цьому центрі відповідає за запланований рівень витрат у бюджеті (наприклад, виробничий відділ, відділ закупівель, бухгалтерія, служба безпеки);
- Центр прибутку - підрозділ, відповідальний за реалізацію продукції, робіт та послуг. Відповідальний за центр прибутку відповідає за розмір доходу;

- Центр прибутку - його керівник уповноважений приймати управлінські рішення, які впливають на прибуток компанії. У цьому випадку здійснюється контроль над доходами та витратами;

- Інвестиційний центр - керівник цього центру відповідає за ефективність інвестицій.

Керівник інвестиційного центру несе персональну відповідальність (через систему бонусів і штрафів) за досягнення бюджетних показників. Критерієм необхідності бюджету є те, що керівник відповідає за його виконання, тобто забезпечує реалістичність бюджету. Слід підкреслити, що відповідальність має бути персональною.

Якщо відповідальність за бюджет буде розподілена, то процес його виконання та подальший аналіз результатів призведе до "універсалізації", що не підвищить ефективність процесу бюджетування на підприємстві. Такий бюджет не є необхідним для управління. Це лише плановий розрахунок або зведена форма, яка використовується для аналізу в процесі планування, особливо під час моделювання.

Слід зазначити, що на відміну від фінансової звітності, формат, вид і звітні періоди бюджетів не встановлюються законодавством, а обираються організацією самостійно, виходячи з її потреб та умов діяльності. При цьому основними користувачами бюджетної інформації організації є спеціальні органи управління, керівники всіх рівнів, інші менеджери, фінансово-кредитні установи та організації, інвестори.

Наявність різних бюджетів дозволяє ТОВ «Сандора» самостійно визначати, які бюджети потрібні і чому вони повинні використовуватися в системі управління.

Однак, ТОВ «Сандора» повинно мати базові бюджети, серед яких операційний та фінансовий бюджети.

Операційний бюджет визначає заплановану фінансову діяльність протягом бюджетного періоду. В рамках операційного бюджету можна виділити наступні основні бюджети: бюджет доходів, бюджет витрат і бюджет прибутку.

Фінансовий бюджет визначає джерела надходження та використання коштів. Фінансові бюджети включають касові бюджети, бюджети капітальних інвестицій та балансові бюджети. Фіскальні бюджети включають касові бюджети, бюджети капітальних інвестицій та балансові бюджети.

Також процес планування тісно пов'язаний з процесом контролю. Планування без контролю не має сенсу, а контроль без планування неможливий. З точки зору контрольної функції, бюджет є найважливішим компонентом внутрішнього контролю, який характеризує результати діяльності компанії та встановлює об'єктивні критерії оцінки. Іншими словами, бюджети - це інструмент контролю, який здійснюється шляхом порівняння фактичних і бюджетних даних. В результаті виявляються відхилення, аналізуються їх причини та приймаються відповідні управлінські рішення.

Процес порівняння, аналізу відхилень та внесення необхідних коригувань і є власне бюджетним контролем.

Також варто зацентувати увагу на використанні якісних методів, таких як, наприклад, SWOT- аналіз та аналіз PEST для аналізу зовнішніх та внутрішніх чинників. Вони задають загальний вектор діяльності підприємства з урахуванням зовнішніх факторів, незалежних від підприємства, але які безпосередньо впливають на його загальну діяльність.

Більшість кількісних та якісних методів здовиться у кінцевому результаті до відображення досліджень та їх вплив саме у бюджетних прогнозах, де кожна стаття розділена відповідно до належності до тієї чи іншої групи доходів чи витрат.

Акцент на дослідженні якісних показників необхідний для загального озуміння положення підприємства, тоді як кількісні методи запроваджуються для прорахунку конкретних рішень щодо оптимізації роботи підприємства.

Отже, додатковими обґрунтованими пропозиціями з удосконалення системи корпоративного бюджетування можна виокремити такі:

- визначення чітких та узгоджених цілей бюджетування на плановий період
- аналіз якісних характеристик стану підприємства та переведення їх у кількісні для складання оптимальних прогнозних бюджетів
- налагоджений зворотній зв'язок між упралінцями та виконавцями щодо складання та виконання бюджетів
- персональна відповідальність за складання планових бюджетів
- використання гнучних бюджетів
- ґрунтовий аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів
- залучення експертного методу
- регламентація строків, послідовності та відповідальності за складання бюджетів
- підвищення рівня мотивації та обізнаності бюджетних експерів
- встановлення верхньої межі для зміни зовнішніх факторів та розробка заходів щодо їх компенсації

Реалізація цих пропозицій має сприяти дотриманню накладних постійних витрат в межах 2021 року.

3.3 Вплив запропонованих заходів на ефективність управління процесом фінансового прогнозування

Ефективність управління фінансовим прогнозуванням напряду залежить від пристосованості та адаптації підприємства до зовнішнього середовища. Зараз, у досить незрозумілій та складній ситуації, станом на 2023 рік, потрібно бути максимально гнучкими до ситуативних змін у навколишньому середовищі, що напряду впливає на ефективність роботи підприємства.

В цілому на виконання завдань дипломної роботи нами обгрунтовано до реалізації такі пропозиції:

1) зменшення цін реалізації на продукцію на 5 %, що передбачає зниження маржинальності з 30 % до 25 %. Внаслідок високої еластичності попиту за ціною очікується зростання обсягів збуту і операційної діяльності в більшому ступені, ніж рівень зниження цін;

2) адміністративне дотримання постійних витрат і, зокрема інших та інших операційних в межах 2021 року шляхом реалізації заходів удосконалення системи корпоративного бюджетування;

3) удосконалення системи корпоративного бюджетування, в тому числі шляхом впровадження оцінки адекватності системи бюджетування, однак реалізація цієї пропозиції носить скоріше якісний характер та удосконалиє процеси управління витратами, в тому числі і постійними.

Практична реалізація обгрунтованих пропозицій носить імовірнісний характер, що змушує враховувати різні сценарії розвитку подій.

Згідно оптимістичного сценарію реалізація пропозицій дозволить збільшити обсяги збуту і операційної діяльності, однак з меншою маржинальністю. В той час, як постійні витрати хоч і не вдасться повернути до стану 2021 року, однак значно їх зменшити. При цьому 2023 рік планується ще як кризовий, а з 2024 року очікується повернення до відносно докризових показників діяльності, що передбачає зростання маржинальності, цін, попиту і збуту.

Згідно песимістичного сценарію звіт маркетингового відділу щодо рівня еластичності попиту за ціною виявиться нереальним. Тому обсяги збуту хоч і зростуть, але вдвічі менше, ніж заплановано. Також і 2024 та 2025 роки продовжать бути кризовими, постійні витрати хоч і вдасться якось втримати, однак несуттєво. Обидва сценарію передбачають інфляцію, яка впливає як на доходи, так і на витрати.

Прогнозні значення доходів і прибутку підприємства за оптимістичним сценарієм наведена в «Додаток Д»

Згідно з оптимістичним сценарієм тільки у 2025 році підприємству вдасться вийти на прибуткову діяльність.

Прогнозні значення постійних витрат, маржинальності і порогу рентабельності підприємства за оптимістичним сценарієм наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 — Прогноз постійних витрат і порога рентабельності за оптимістичним сценарієм ТОВ «Сандора»

Показник	Значення за роками			Відхилення	
	2023	2024	2025	абс.	%
Маржинальність	25,28	35,30	40,51	15,2	-
Коефіцієнт валової маржи	0,2018	0,2609	0,2883	0,1	-
Постійні витрати, тис.грн.	2178789,80	2287729,29	2402115,75	223326,0	10,3
Поріг рентабельності, тис.грн.	10797089,64	8767915,91	8332178,39	-2464911,3	-22,8

Джерело: розроблено автором

Як бачимо з даних табл.3.3 у 2023 році планується зниження маржинальності внаслідок зниження цін, однак в 2024 і 2025 роках – поступове зростання через поновлення попиту и виходу з кризового стану. Одночасно планується утримання зростання постійних витрат в межах інфляції. Позитивний вплив обох чинників призведе до поступового зниження порогу рентабельності.

Прогноз активів підприємства за оптимістичним сценарієм наведено в «Додаток З»

В структурі активів очікується незначне зниження вартості основних засобів внаслідок амортизації та суттєве зростання оборотних активів пропорційно збільшенню обсягів операційної діяльності. В цілому очікується зростання загального обсягу активів. Прогнозні значення активів за оптимістичним сценарієм наведено у «Додаток 3»

Прогноз пасивів підприємства за оптимістичним сценарієм наведено в «Додаток И»

В пасивах очікуються суттєві зміни. Внаслідок виходу на прибуткову діяльність у 2025 році планується зростання розміру власного капіталу. Однак навіть на кінець 2025 року його значення буде від'ємним, що становить суттєву фінансову проблему. Пропорційно зростанню обсягів операційної діяльності зростуть складові поточних пасивів, однак буде зменшуватися заборгованість за банківськими кредитами внаслідок коштовності цих пасивів.

Від'ємне значення власного капіталу не дозволяє здійснити розрахунки його рентабельності за прогнозом.

Прогноз рентабельності активів підприємства за оптимістичним сценарієм наведено на рис.3.8.

Враховуючи, що навіть за оптимістичним сценарієм підприємство лише у 2025 році вийде на прибуткову рентабельну діяльність, реалізація запропонованих заходів для нього є вкрай важливою.

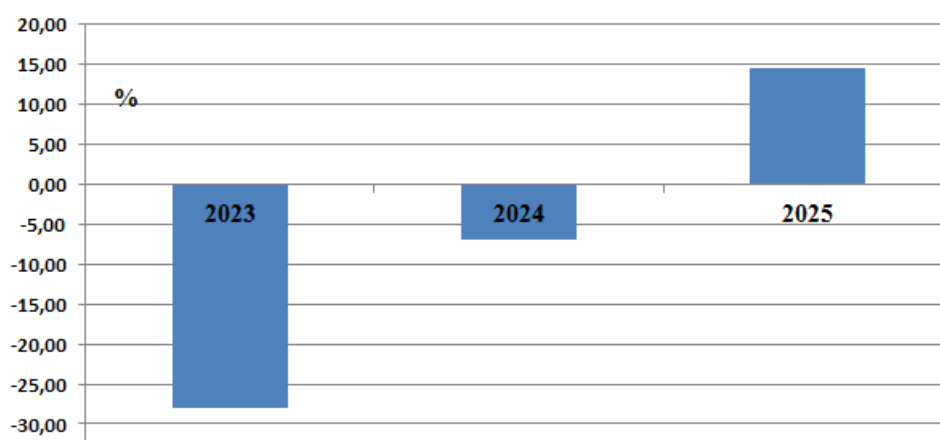


Рисунок 3.8 — Прогноз рентабельності активів ТОВ «Сандора» за оптимістичним сценарієм, %

Джерело: розроблено автором

Прогноз показників ліквідності та платоспроможності, а також структури капіталу підприємства за оптимістичним сценарієм наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 — Прогноз показників ліквідності та платоспроможності, а також структури капіталу ТОВ «Сандора» за оптимістичним сценарієм

Показник	Алгоритм визначення	Значення за роками			Відхилення	
		2023	2024	2025	абс.	%
Показники ліквідності:						
Коефіцієнт загальної ліквідності	ПА/ПЗ	0,44	0,47	0,61	0,17	-
Коефіцієнт термінової ліквідності	(ПА-Зап)/ПЗ	0,30	0,31	0,40	0,11	-
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	ГК/ ПЗ	0,10	0,10	0,12	0,01	-
Показники платоспроможності:						
Власні оборотні кошти, тис.грн.	ПА-ПЗ	-3035662,2	-3327564,4	-2223673,8	811988,4	26,75
Нормальні джерела формування запасів	ВОК+КЗ+КБ	1041994,0	1125230,9	1409377,0	367383,1	35,26
Коефіцієнт покриття запасів	ДФЗ / З	1,35	1,17	1,17	-0,18	-13,30
Показники структури капіталу						
Коефіцієнт автономії	ВК / А	-0,65	-0,68	-0,48	0,17	-
Коефіцієнт залучених коштів	ЗК/А	0,93	1,00	0,86	-0,07	-
Коефіцієнт фінансової залежності	ЗК / ВК	-1,43	-1,47	-1,77	-0,34	-
Коефіцієнт капіталізації	А/ВК	-1,54	-1,47	-2,07	-0,53	-
Коефіцієнт маневреності ВОК	ГК/ВОК	-0,18	-0,18	-0,30	-0,12	-

Джерело: розроблено автором

Розгляд даних табл.3.3 дозволяє робити висновки, що реалізація пропозицій за оптимістичним сценарієм в цілому покращить показники ліквідності та платоспроможності, а також деякі показники структури капіталу підприємства, наприклад, коефіцієнт автономії. Отже реалізація пропозицій суттєво зменшує ризик банкрутства підприємства.

Прогноз фінансових результатів підприємства за песимістичним сценарієм наведено у «Додаток К»

За песимістичним сценарієм також планується зростання прибутків, наприклад, маржинальний прибуток зростає на 77 %. Однак навіть у 2025 році значення фінансового результату буде від'ємним.

Від'ємні значення фінансового результату на всьому горизонті прогнозування зумовляють і від'ємні значення показників рентабельності.

Прогнозні значення постійних витрат, маржинальності і порогу рентабельності підприємства за песимістичним сценарієм наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 — Прогноз постійних витрат і порога рентабельності за песимістичним сценарієм ТОВ «Сандора»

Показник	Значення за роками			Відхилення	
	2023	2024	2025	абс.	%
Маржинальність	25,28	30,98	36,93	11,65	46,1
Коефіцієнт валової маржи	0,2018	0,2365	0,2697	0,07	33,6
Постійні витрати, тис.грн.	2723574,30	2859753,02	3002740,67	279166,37	10,3
Поріг рентабельності, тис.грн.	13496793,43	12092041,49	11133860,24	-2362933,20	-17,5

Джерело: розроблено автором

Навіть за песимістичним сценарієм прогнозується зростання маржинальності в більшому ступені ніж постійних витрат, що зумовить зниження порогу рентабельності. Однак в суттєво меншому ступені, ніж за оптимістичним сценарієм, та все ж не дозволить отримати прибутки.

Прогноз показників активів підприємства за песимістичним сценарієм наведено в «Додаток М»

За песимістичним сценарієм також очікується зниження вартості основних засобів внаслідок зносу, натомість суттєві інвестиційні проекти з придбання нових об'єктів не плануються через кризовий стан підприємства.

Також очікується зростання оборотних активів внаслідок інфляційних процесів та пожвавлення операційної діяльності, однак в меншому ступені, ніж за оптимістичним сценарієм.

В цілому зростання вартості активів очікується на 8,3 %, в той час як за оптимістичним – на 15,1 %.

Прогноз показників пасивів підприємства за песимістичним сценарієм наведено в «Додаток Н»

За пасивами також очікується зростання на 8,3 % за песимістичним сценарієм. Однак на фоні суттєвого зменшення власного капіталу планується більш суттєве нарощування поточних пасивів, в тому числі і банківських кредитів, що є небезпечним.

Одночасне зменшення власного капіталу внаслідок збиткової діяльності і суттєве нарощування поточних пасивів являє для підприємства суттєву загрозу банкрутства.

Якщо зниження власного капіталу очікується в розмірі 82 %, то компенсувати це зниження підприємство буде змушене як нарощуванням банківського кредитування, так і всіх позицій кредиторської заборгованості, в тому числі і довгострокової. Однак чи згодяться кредитори, в тому числі і банки, на надання підприємству товарних і банківських кредитів невідомо. В будь-який час кредитори можуть відмовитися від нарощування відповідної заборгованості, що призведе до колапсу роботи підприємства.

За песимістичним сценарієм також планується позитивна динаміка рентабельності активів (рис.3.9), однак на всьому горизонті прогнозування має від'ємне значення.

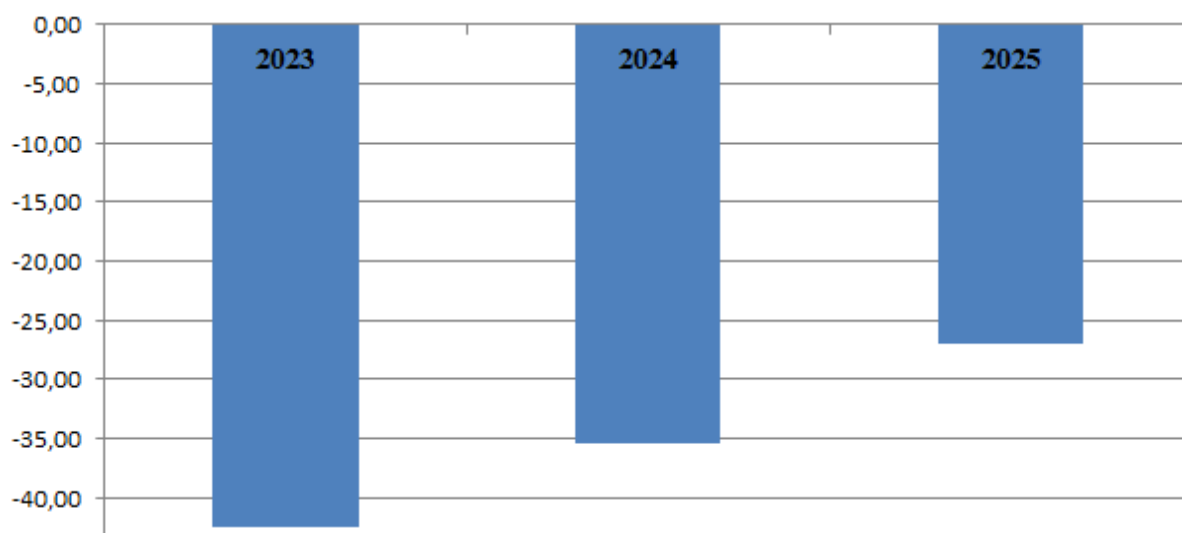


Рисунок 3.9 — Динаміка рентабельності активів ТОВ «Сандора» за песимістичним сценарієм, %

Джерело: розроблено автором

Прогноз показників ліквідності та платоспроможності, а також структури капіталу підприємства за песимістичним сценарієм наведено у табл. 3.5.

За песимістичним сценарієм, як бачимо з табл. 3.5, треба очікувати погіршення ліквідності та платоспроможності, а також показників структури капіталу. Основна причина такого результату: збиткова діяльність, поступове зменшення власного капіталу, суттєве зростання поточної кредиторської заборгованості.

Таблиця 3.5 — Прогноз показників ліквідності та платоспроможності, а також структури капіталу ТОВ «Сандора» за песимістичним сценарієм

Показник	Алгоритм визначення	Значення			Відхилення	
		2023	2024	2025	абс.	%
Показники ліквідності:						
Коефіцієнт загальної ліквідності	ПА/ПЗ	0,42	0,39	0,38	-0,05	-
Коефіцієнт термінової ліквідності	(ПА-Зап)/ПЗ	0,29	0,26	0,26	-0,03	-
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	ГК/ ПЗ	0,10	0,09	0,09	-0,01	-
Показники платоспроможності:						
Власні оборотні кошти, тис.грн.	ПА-ПЗ	-3125768,5	-4223249,1	-5050167,5	-1924399,0	-61,57

Нормальні джерела формування запасів	ВOK+KЗ+КБ	1006866,2	853854,8	906490,7	-100375,5	-9,97
Коефіцієнт покриття запасів	ДФЗ / З	1,37	1,01	0,93	-0,44	-32,19
Показники структури капіталу						
Коефіцієнт автономії	ВК / А	-0,80	-1,13	-1,35	-0,55	-
Коефіцієнт залучених коштів	ЗК/А	0,94	1,15	1,30	0,36	-
Коефіцієнт фінансової залежності	ЗК / ВК	-1,18	-1,02	-0,96	0,21	-
Коефіцієнт капіталізації	А/ВК	-1,25	-0,89	-0,74	0,51	-
Коефіцієнт маневреності ВOK	ГК/ВOK	-0,18	-0,15	-0,14	0,03	-
Коефіцієнт маневреності ВК	ВOK/ВК	0,68	0,63	0,60	-0,08	-

Джерело: розроблено автором

В цілому реалізація песимістичного сценарію для ТОВ «Сандора» є вкрай небезпечним і небажаним, оскільки ставить підприємство на грань ліквідації і банкрутства.

Таким чином, менеджери підприємства мають докласти максимум зусиль для реалізації оптимістичного сценарію, який передбачає виконання намічених завдань і заходів пропозицій.

Підводячи підсумки до розділу, можна визнати наступне:

На підставі аналізу діяльності підприємства виділено такі суттєві економічні проблеми, що негативно впливають на фінансово-економічне становище ТОВ «Сандора» і його фінансове прогнозування: стрімке падіння обсягів збуту і операційної діяльності у 2022 році та одночасне зростання постійних витрат, що збільшують поріг рентабельності підприємства. Визначені економічні проблеми зумовили розробку пропозицій з інтенсифікації збутової діяльності та утримання постійних витрат в обсягах 2021 року. 2022 рік для підприємства став кризовим, а попередні підходи управління процесами в цьому періоді виявилися незадовільними, що зумовлює необхідність суттєвої трансформації стратегії збуту і контролю витрат.

З метою активізації збутової і операційної діяльності обґрунтовано знизити маржинальність продукції до 25 %, тобто знизити ціни на продукцію

підприємства на 5 %. Внаслідок наявності високого рівня еластичності попиту за ціною заплановано суттєве збільшення обсягів продаж. Запропоновано довести адміністративним шляхом значення «Інших операційних» і «Інших витрат» до рівня 2021 року, коли обсяги операційної діяльності були максимальними. Оскільки ці витрати входять до складу постійних, такі заходи дозволять знизити поріг рентабельності підприємства. Для забезпечення дотримання цих витрат у межах 2021 року запропоновано комплекс заходів удосконалення системи корпоративного бюджетування.

Доведено, що пропозиції зі зменшення цін мають реалізовуватися одночасно з адміністративним дотриманням постійних витрат в межах базисного 2021 року. Здійснено прогноз та економічну оцінку комплексу запропонованих заходів за оптимістичним і песимістичним сценаріями.

Згідно оптимістичного сценарію реалізація пропозицій дозволить збільшити обсяги збуту і операційної діяльності, однак з меншою маржинальністю. Постійні витрати хоч і не вдасться повернути до стану 2021 року, однак значно їх зменшити. При цьому 2023 рік планується ще як кризовий, а з 2024 року очікується повернення до відносно докризових показників діяльності, що передбачає зростання маржинальності тобто цін, попиту і збуту.

Песимістичний сценарій передбачав помилковість звіту маркетингового відділу щодо рівня еластичності попиту за ціною, що не дозволить суттєво збільшити обсяги збутової і операційної діяльності. 2024 та 2025 роки продовжать бути кризовими, а постійні витрати вдасться втримати несуттєво. Обидва сценарію передбачали інфляцію, яка впливає як на доходи, так і на витрати.

Як показали прогнози, прибуткова діяльність підприємства можлива тільки за песимістичним сценарієм в 2025 році, коли вдасться реалізувати розроблені пропозиції. Песимістичний сценарій, тобто продовження збитковості та кризового стану в умовах постійного зменшення власного капіталу і порогу рентабельності є вкрай небезпечним і загрожує підприємству банкрутством.

ВИСНОВКИ

За результатами здійсненого у кваліфікаційній магістерській роботі дослідження можна зробити наступні основні висновки:

1. Розгляд теоретико-методичних засад фінансового прогнозування дозволив встановити, що фінансове планування - це процес систематичного формування майбутнього підприємства, що включає в себе процес розробки, прийняття та реалізації фінансових планів. Прогнозування є основною складовою прогнозування, проте деякі автори не розділяють їх загалом та розглядають як єдину систему. Функції, які покладені на фінансове прогнозування включають 1) забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, необхідними для здійснення виробничої, інвестиційної та фінансової діяльності; 2) визначення ефективних шляхів вкладення капіталу 3) визначення нерозподіленого прибутку з метою збільшення прибутку за рахунок ефективного використання коштів; 4) управління фінансовим станом та платоспроможністю. Серед видів фінансового прогнозування виділяють перспективне планування, стратегічне планування, прогнозування діяльності тощо. Метою фінансового планування є, з одного боку, запобігання неправильним діям у діяльності компанії, а з іншого - зменшення кількості невикористаних можливостей. Планування в широкому розумінні - це систематичне формування майбутнього підприємства і включає процес розробки та прийняття планів.

2. Основними методами прогнозування є складання прогнозних бюджетів на плановий період, також найбільш вживаним є метод розрахунку відсотка від виручки. Цілями планування є підвищення ефективності діяльності підприємства на основі: цільової орієнтації та координації всіх дій на підприємстві; виявлення ризиків та зниження їх рівня; розмежування та спрощення процесів; підвищення гнучкості та адаптації до змін. Основним інструментом фінансового прогнозування є бюджетування, також це прогнозування доходів та аналіз витрат.

3. Система показників оцінки ефективності фінансового планування включає показники фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, рентабельності та інші, які показують ефективність діяльності підприємства.

4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Сандора» є виробником соковмісних продуктів, соків та газованих напоїв. Протягом 2020-2021 рр. прибуток ТОВ «Сандора» зростав за рахунок збільшення операційного прибутку, але у 2022 р. фінансовим результатом діяльності підприємства став чистий збиток, що було спричинено скороченням чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку, прибутку до оподаткування. Основною зовнішньою причиною зниження прибутку стала війна та, як наслідок, зменшення попиту.

5. Фінансове планування ТОВ «Сандора» базується на зростанні, тобто, бюджет формується на основі фактичних результатів попереднього року з урахуванням цінової та податкової політики уряду. Перевагою цього методу є його простота, оскільки він не потребує значних витрат на розрахунки. Однак основним недоліком методу є те, що він не передбачає аналізу економічної ефективності бюджетного процесу, а отримані результати автоматично переносяться на наступний період.

6. Ефективність планування ТОВ «Сандора» є незадовільною для ринкових умов під час воєнного стану, консервативний підхід перенесення показників минулого року з незначними змінами є доцільним при стабільності зовнішнього та внутрішнього ринків. Наразі підприємству слід більше акцентувати увагу на використанні якісних методів, які зможуть оцінити фактори впливу зовнішнього середовища, таких як, наприклад, експертний метод чи аналіз PEST. Також підприємству необхідно реформувати інвестиційну діяльність, адже вона є збитковою протягом усіх досліджуваних років.

7. Проблеми, пов'язані з організацією системи фінансового планування в ТОВ «Сандора», можна згрупувати за ступенем їх важливості: нереалістичність фінансового планування, низька ефективність процесу планування, непрозорість

планування для управлінської команди, відокремлення довгострокового планування від короткострокового, складність реалізації плану.

8. Важливим є поєднання кількісних та якісних методів прогнозування. Якісні методи відповідають за вибір правильного вектору розвитку та допоможуть коригувати прогностні показники, відповідно до поставлених цілей. Якісні методи найкраще підходять для вибору загальних цілей. Кількісні, в свою чергу, мають застосовуватись для фактичних прогнозувань щодо реалізації загального плану.

9. Успішне виконання фінансового плану компанії вимагає ефективного систематичного контролю над доходами та витратами. Метою контролю є мобілізація всіх коштів, зазначених у плані, та сприяння їхньому цільовому використанню. Фінансові плани повинні систематично переглядатися та аналізуватися протягом року, щоб переконатися, що контроль працює.

10. У загальній системі управління ТОВ «Сандора» має бути виділений центральний блок, що забезпечує координацію і контроль найбільш пріоритетних напрямків фінансово-господарської діяльності. На ТОВ «Сандора» також доцільним є впровадження процесів, що дозволять: покращити фінансові результати на основі прибутку та витрат; раціонально розподіляти та використовувати управлінські ресурси відповідно до витрат; оптимізувати витрати компанії та забезпечення оперативного контролю за постійними та змінними витратами; підвищити платоспроможність компанії та бути адаптивними до сучасних ринкових змін. ТОВ «Сандора» потребує коригування прогностної стратегії через кардинальні зміни ринкової ситуації. Пріоритетною ціллю має бути збереження репутації бренду та розширення каналів збуту для подальшого існування на ринку.

11. На підставі аналізу діяльності підприємства виділено такі суттєві економічні проблеми, що негативно впливають на фінансово-економічне становище ТОВ «Сандора» і його фінансове прогнозування: стрімке падіння обсягів збуту і операційної діяльності у 2022 році та одночасне зростання постійних витрат, що збільшують поріг рентабельності підприємства. Визначені

економічні проблеми зумовили розробку пропозицій з інтенсифікації збутової діяльності та утримання постійних витрат в обсягах 2021 року. 2022 рік для підприємства став кризовим, а попередні підходи управління процесами в цьому періоді виявилися незадовільними, що зумовлює необхідність суттєвої трансформації стратегії збуту і контролю витрат.

12. З метою активізації збутової і операційної діяльності обґрунтовано знизити маржинальність продукції до 25 %, тобто знизити ціни на продукцію підприємства на 5 %. Внаслідок наявності високого рівня еластичності попиту за ціною заплановано суттєве збільшення обсягів продаж. Запропоновано довести адміністративним шляхом значення «Інших операційних» і «Інших витрат» до рівня 2021 року, коли обсяги операційної діяльності були максимальними. Оскільки ці витрати входять до складу постійних, такі заходи дозволять знизити поріг рентабельності підприємства. Для забезпечення дотримання цих витрат у межах 2021 року запропоновано комплекс заходів удосконалення системи корпоративного бюджетування.

13. Доведено, що пропозиції зі зменшення цін мають реалізовуватися одночасно з адміністративним дотриманням постійних витрат в межах базисного 2021 року. Здійснено прогноз та економічну оцінку комплексу запропонованих заходів за оптимістичним і песимістичним сценаріями. Згідно оптимістичного сценарію реалізація пропозицій дозволить збільшити обсяги збуту і операційної діяльності, однак з меншою маржинальністю. Постійні витрати хоч і не вдасться повернути до стану 2021 року, однак значно їх зменшити. При цьому 2023 рік планується ще як кризовий, а з 2024 року очікується повернення до відносно докризових показників діяльності, що передбачає зростання маржинальності тобто цін, попиту і збуту.

14. Песимістичний сценарій передбачав помилковість звіту маркетингового відділу щодо рівня еластичності попиту за ціною, що не дозволить суттєво збільшити обсяги збутової і операційної діяльності. 2024 та 2025 роки продовжать

бути кризовими, а постійні витрати вдасться втримати несуттєво. Обидва сценарію передбачали інфляцію, яка впливає як на доходи, так і на витрати.

15. Як показали прогнози, прибуткова діяльність підприємства можлива тільки за оптимістичним сценарієм в 2025 році, коли вдасться реалізувати розроблені пропозиції. Песимістичний сценарій, тобто продовження збитковості та кризового стану в умовах постійного зменшення власного капіталу і порогу рентабельності є вкрай небезпечним і загрожує підприємству банкрутством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. А.М.Подерьогін, М.Д.Білик, Л.Д. Буряк. Фінанси підприємств: навч. посібник.. 7-ме вид., без змін. Київ: Вид-во КНЕУ, 2000. 348 с.
2. Англійсько—український тематичний словник, Г. Кривченко, В. Игнатович, Словник економічної термінології , 2017 р., с. 98.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління: навчальний посібник. Київ: 2020. 466с
4. Бережнюк І. Г. «Проблеми планування та аналізу витрат на промислових підприємствах» І. Г. Бережнюк, І. В. Несторишен, Л. П. Луцкова // Полтавський національного технічний університету імені Юрія Кондратюка «*ЕКОНОМІКА І РЕГІОН*», 2017, с.300, с. 244.
5. Бойко О.С. Планування діяльності державних підприємств. URL: https://minjust.gov.ua/m/str_6561 (дата звернення 25.10.2023)
6. Бубенко П.Т, Димченко О. В. «Теоретико-методичні складові інноваційної економіки», 2022, 143с.
7. Великий Ю. М., Чвартацька О. В. Теоретичні основи фінансового планування та прогнозування на підприємстві. Ефективна економіка, 2018.
8. Галушка З. І., Поченчук Г. М. Економіка: теорія і практика. Підручник. Чернівці: Чернів. нац. ун-т. 2020. 232 с.
9. Галушка З. І., Лусте О. О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика : навч. посібник / Чернівці : Чернівец. над. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 288 с.
10. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. № 18. Ст. 144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15/print> (дата звернення 01.10.2023)
11. Грабовецький Б.Є. Основи економічного прогнозування.: навч. посібник. Вінниця: ВФ Танг. 2021. 209 с.
12. Джейсон Франк, Памела Дрейк, навч. посібник, Фінанси, фінансова та інвестиційна діяльність, переклад з англ., Черноватий Л. М., Коптілов В.Т., 2019, с. 184-189

13. Економіка для всіх, фін. управління, академія управління фінансами, курс, конспект курсу, 2019.
14. Економіка підприємства: підручник / Швиданенко Г. О., Васильков В. Г., Гончарова Н. П ; за заг. ред. Г. О. Швиданенко. К.: КНЕУ, 2019. 598 с.
15. Іванова Н.С., Приймак Н.С., Карабаза І.А., Шаповалова І.В. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях: навч. посібник. Частина 1. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 135 с.
16. Калачик А.В., Томчук В.В. *ERP-системи та їх місце в управлінському обліку. Фінанси, облік, банки.* 2019. Вип. 1 (24). С. 179-187
17. Карапетян, Е. Т. Теоретична концептуалізація конкурентоспроможності підприємства / Е. Т. Карапетян, О. Р. Квасовський // *Інноваційна економіка.* 2018. № 7. С. 97-104.
18. Карпенко Н. Г., економічний журнал *«Інвестиції: практика та досвід»*, Вид. , ефективна економіка, Вип. 5-7, 2021 р.
19. Квасовський, О. *Реформована спрощена система оподаткування суб'єктів малого підприємництва в Україні* / О. Квасовський // *Світ фінансів.* 2017. Вип. 1. С. 51-57.
20. Копитко М. І. Управління інноваціями та інвестиціями: навчальний посібник у схемах і таблицях / Копитко М.І. Вид. 2-ге, допов.
21. Кравченко М. О., Лентовська М. А. *Підходи до оцінювання фінансової стійкості інноваційно-активних підприємств.* Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2022. Вип. 24. С. XX-XX. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua> (фахове видання, категорія Б).
22. Кузуб М. В. Решетник К. Р. ERP-система як елемент збереження конкурентоспроможності підприємства. Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституціональних змін : зб. матер. Всеукраїнської науково-практичної конференції (з міжнародною участю) (м. Полтава, 22 жовтня 2020р.). / за ред. Пилипенко К.А. Полтава, 2020. С. 410-414

23. Левченко Л.О. *Огляд методів прогнозування фінансового стану підприємства на основі економетричних моделей* / Л.О. Левченко, Д.С. Белова // *Управління розвитком складних систем*. 2019. Вип. 14. С. 164-169.
24. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти//Миколенко О. П., Страпчук С. І, Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво «Новий Світ », 2020. 356 с.
25. Михайло Запухляк, Менеджмент і адміністрування : підручник для бакалаврів / Чернівці : 2022. 684 с.
26. Нащекіна О. М., Краснокутська Н.С., Замула О.В. та ін. Менеджмент: навч. посіб. / Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
27. Німецько- український словник економічних термінів, Дружбяк С. В. , Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019, с. 160.
перероб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022
28. Пшик Б. І. Фінансова стабільність: сутність та особливості прояву. Вісник НТУ. 2017. №138. С. 91-96.
29. Ріхачова О.М. Організація та управління системою економічної безпеки підприємства: навчально-методичний посібник, 2019 р., с. 372-384.
30. Сініцин О.О. Фінансовий леверидж в управлінні структурою капіталу. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2020. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3334> (дата звернення: 20.10.23)
31. Сорока Л.М., Уманец Т.М., Степанова К.В. Стратегічне управління проектами. *Економіка, фінанси, право*. 2022. №5 (2). С. 14-17.
32. Сумець, О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
33. Терещенко О.О., Фінансовий контролінг : навч. посіб. / О.О. Терещенко, Н.Д. Бабяк. К. : КНЕУ, 2014. 179 с.
34. Терлецька Н. М., Терлецька Ю. О. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Чернівці. 2021. 144 с.

35. Тешева Л.В., Хохлов М.П., Петрова І.М. *Роль фінансового планування у сучасних умовах господарювання. Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 314-320.
36. ТОВ «Сандора». Youcontrol – онлайн сервіс перевірки компаній: вебсайт.URL:<https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=13642431&tb=file#expressuniversal-file> (дата звернення: 25.10.2023)
37. Топило В.А. Бюджетування як інструмент фінансового управління. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/275.pdf> (дата звернення 26.09.2023)
38. Топило В.А. Впровадження системи бюджетування на підприємствах. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8140> (дата звернення: 25.09.2023).
39. Франчук В. І, Леськів Г. З., Левків Г. Я., Гобела В. «Управління
40. Чаюн І.Про., Бондар І.Ю. Планування виробничої програми підприємства та її ресурсного обґрунтування: Навч. посіб. К.: Київ. нац. торг.–екон. ун-т, 2018. 127 с.
41. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. Л.: Магнолія Плюс, 2022. 283 с.
42. Швець Ю. О., Тищенко О. С. *Особливості використання інформаційних технологій та автоматизованих систем управління на промислових підприємствах в сучасних умовах. Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 4. С. 81-90.
43. Яковенко О.І. *Актуальні питання управління діяльністю вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання. Причорноморські економічні студії*. Випуск 76/2022 С. 163–167.
44. Яковенко О.І. *Антикризове управління підприємством в умовах пандемії COVID-19.*, 2021, Випуск 74. С. 163–167.

45. Яковенко О.І. Управління проєктами та ризиками: навчальний посібник. Ніжен: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196с.
46. Aswath Damodaran, "The Little Book of Valuation: How to Value a Company, Pick a Stock and Profit" 2019, pp. 25-27.
47. Dail J., Eugene F. Brigham, Michael C. Ehrhardt, "Financial Management: Theory & Practice", 2021. P. 74.
48. John Y. Campbell, Andrew W. Lo, A. Craig MacKinlay, "The Econometrics of Financial Markets" (Revised Edition, 2020), p. 347
49. Kan D., O., Taran-Lala, O., Saienko, V., Metil, T., Umanets, T., & Maksymchuk, I. *Strategic Vectors for Enterprise Development in the Context of the Digitalization of the Economy*. Postmodern Openings. 2022. 13 (2), pp. 391.
50. Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Franklin Allen, "Principles of Corporate Finance" (2020), pp. 78-79.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1 — Аналіз активів ТОВ «Сандора» за 2020-2022 рр.

Показник	роки			Відхилення 2021 р.-2020 р.		Відхилення 2022 р. - 2021 р.	
	31.12. 2020	31.12. 2021	31.12. 2022	±	%	±	%
Основні засоби	2361055	2816101	2727761	455046	19	-88340	-3
Нематеріальні активи	508	180	533	-328	-65	353	196
Незавершені капітальні інвестиції	354530	25235	47115	-329295	-93	21880	87
Відстрочені податкові активи	152321	91736	586902	-60585	-40	495166	540
Інші необоротні активи	100631	119084	94874	18453	18	-24210	-20
Разом необоротні активи	2969045	3052336	3457185	83291	3	404849	13
Запаси	838492	879048	669732	40556	5	-209316	-24
Дебіторська заборгованість:							
за товари, роботи, послуги	1461958	1845086	456885	383128	26	-1388201	-75
за виданими авансами	73956	88039	311756	14083	19	223717	254
за розрахунками з бюджетом	8841		47923	-8841	-	47923	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	26877	223775	16706	196898	733	-207069	-93
Витрати майбутніх періодів	7030	4876	3876	-2154	-31	-1000	-21
Грошові кошти	403358	400660	501378	-2698	-1	100718	25
Інші оборотні активи	70264	75601	88349	5337	8	12748	17
Разом оборотні активи	2890776	3517085	2096605	626309	22	-1420480	-40
Разом активи	5859821	6569421	5553790	709600	12	-1015631	-15

Таблиця Б1 — Аналіз пасивів ТОВ «Сандора» за 2020-2022 рр.

Показник	роки			Відхилення 2021 р.-2020 р.		Відхилення 2022 р. - 2021 р.	
	31.12. 2020	31.12. 2021	31.12. 2022	±	%	±	%
Зареєстрований капітал	2008573	2008573	2008573	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток	-1697959	-1376437	-4183061	321522	-19	-2806624	204
Додатковий капітал	8256	8256	8256	0	0	0	0
Разом власний капітал	318870	640392	-2166232	321522	101	-2806624	-438
Пенсійні зобов'язання	1798	2314		516	29	-2314	-100
Інші довгострокові зобов'язання	2835643	2739945	3668985	-95698	-3	929040	34
Всього довгострокові зобов'язання	2837441	2742259	3668985	-95182	-3	926726	34
Короткострокові кредити банків	-	-	1776900	-	-	1776900	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	18680	18071	327122	-609	-3	309051	1710
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2152998	2499763	1311619	346765	16	-1188144	-48
Зобов'язання за одержаними авансами	11488	18988	18302	7500	65	-686	-4
Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	8150	48170	14975	40020	491	-33195	-69
Поточні зобов'язання зі страхування	5193	6987	7885	1794	35	898	13
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	30973	31302	37885	329	1	6583	21
Поточні забезпечення	34189	52829	56670	18640	55	3841	7
Інші поточні зобов'язання	441839	510660	499679	68821	16	-10981	-2
Разом короткострокові зобов'язання	2703510	3186770	4051037	483260	18	864267	27
Разом пасиви	5859821	6569421	5553790	709600	12	-1015631	-15

Додаток В

Таблиця В1 — Аналіз фінансових результатів ТОВ «Сандора» за 2020-2022 рр.

Показник	роки			Відхилення 2021 р.- 2020 р.		Відхилення 2022 р. - 2021 р.	
	2020	2021	2022	±	%	±	%
Чистий дохід від реалізації продукції	12118128	12031399	6423969	-86729	-1	-5607430	-47
Собівартість реалізації	8517990	8657507	4871267	139517	2	-3786240	-44
Валовий прибуток	3600138	3373892	1552702	-226246	-6	-1821190	-54
Інші операційні доходи	16499	45518	95857	29019	176	50339	111
Витрати на збут	2627011	2552649	2312693	-74362	-3	-239956	-9
Адміністративні витрати	339459	339458	292664	-1	0	-46794	-14
Інші операційні витрати	154687	11091	274153	-143596	-93	263062	2372
Операційний прибуток (збиток)	495480	516212	-1230951	20732	4	-1747163	-338
Інші доходи	48758	8035	48676	-40723	-84	40641	506
Інші витрати	87468	66965	722867	-20503	-23	655902	979
Фінансові доходи	207434	138362	11198	-69072	-33	-127164	-92
Фінансові витрати	264270	214051	1407846	-50219	-19	1193795	558
Прибуток до оподаткування	399934	381593	-3301790	-18341	-5	-3683383	-965
Витрати з податку на прибуток	85482	60493	495166	-24989	-29	434673	719
Чистий прибуток	314452	321100	-2806624	6648	2	-3127724	-974

Додаток Д

Таблиця Д1 — Прогнозні значення доходів і прибутку ТОВ «Сандора» за оптимістичним сценарієм

Показник	Значення за роками			Відхилення	
	2023	2024	2025	абс.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	9154155,8	12358110,4	16683449,0	7529293,2	82,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) , тис.грн.	7306900,5	9133625,6	11873713,3	4566812,8	62,5
Валовий: прибуток, тис.грн.	1847255,3	3224484,7	4809735,7	2962480,4	160,4
Інші операційні доходи, тис.грн.	47928,5	50324,9	52841,2	4912,7	10,3
Адміністративні витрати, тис.грн.	292664,0	307297,2	322662,1	29998,1	10,3
Витрати на збут, тис.грн.	1387615,8	1456996,6	1529846,4	142230,6	10,3
Інші операційні витрати, тис.грн.	137076,5	143930,3	151126,8	14050,3	10,3
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис.грн.	77827,5	1366585,5	2858941,5	2781114,0	3573,4
Інші фінансові доходи, тис.грн.	11198,0	11757,9	12345,8	1147,8	10,3
Інші доходи, тис.грн.	48676,0	51109,8	53665,3	4989,3	10,3
Фінансові витрати, тис.грн.	1407846,0	1478238,3	1552150,2	144304,2	10,3
Інші витрати, тис.грн.	361433,5	379505,2	398480,4	37046,9	10,3
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	-1631578,0	-428290,2	974322,0	2605899,9	-
Рентабельність реалізації, %	-17,82	-3,47	5,84	23,7	-
Рентабельність витрат, %	-14,98	-3,32	6,16	21,1	-

Джерело: розроблено автором самостійно

Додаток 3

Таблиця 31 — Прогноз активів ТОВ «Сандора» за оптимістичним сценарієм

Показник	Значення за роками, тис.грн.			Відхилення	
	2023	2024	2025	абс.	%
Основні засоби	2727761,0	2591373,0	2461804,3	-265956,7	-9,8
Нематеріальні активи	533,0	533,0	533,0	0,0	0,0
Незавершені капітальні інвестиції	47115,0	47115,0	47115,0	0,0	0,0
Відстрочені податкові активи	586902,0	586902,0	586902,0	0,0	0,0
Інші необоротні активи	94874,0	94874,0	94874,0	0,0	0,0
Разом необоротні активи	3457185,0	3320797,0	3191228,3	-265956,7	-7,7
Запаси	770191,8	962739,8	1203424,7	433232,9	56,3
Дебіторська заборгованість:					
-за товари, роботи, послуги	525417,8	656772,2	820965,2	295547,5	56,3
-за виданими авансами	358519,4	448149,3	560186,6	201667,2	56,3
-за розрахунками з бюджетом	55111,5	68889,3	86111,6	31000,2	56,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	19211,9	24014,9	30018,6	10806,7	56,3
Витрати майбутніх періодів	4457,4	5571,8	6964,7	2507,3	56,3
Грошові кошти	551515,8	606667,4	667334,1	115818,3	21,0
Інші оборотні активи	101601,4	127001,7	158752,1	57150,8	56,3
Разом оборотні активи	2386026,9	2899806,2	3533757,6	1147730,8	48,1
Разом активи	5843211,9	6220603,1	6724985,9	881774,1	15,1

Джерело: розроблено автором самостійно

Додаток И

Таблиця И1 — Прогноз пасивів ТОВ «Сандора» за оптимістичним сценарієм

Показник	Значення за роками, тис.грн.			Відхилення	
	2023	2024	2025	абс.	%
Зареєстрований капітал	2008573,0	2008573,0	2008573,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток	-5814639,0	-6242929,2	-5268607,2	546031,7	9,4
Додатковий капітал	8256,0	8256,0	8256,0	0,0	0,0
Разом власний капітал	-3797810,0	-4226100,2	-3251778,2	546031,7	14,4
Всього довгострокові зобов'язання	4219332,8	4219332,8	4219332,8	0,0	0,0
Короткострокові кредити банків	2132280,0	1919052,0	465871,7	-1666408,3	-78,2
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	441614,7	574099,1	631509,0	189894,3	43,0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1945376,2	2533743,3	3167179,1	1221802,9	62,8
Зобов'язання за одержаними авансами	26537,9	33172,4	41465,5	14927,6	56,3
Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	18718,8	23398,4	29248,0	10529,3	56,3
Поточні зобов'язання зі страхування	10644,8	13305,9	15301,8	4657,1	43,8
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	51144,8	63930,9	73520,6	22375,8	43,8
Поточні забезпечення	70837,5	88546,9	110683,6	39846,1	56,3
Інші поточні зобов'язання	724534,6	978121,6	1222652,1	498117,5	68,8
Разом короткострокові зобов'язання	5421689,1	6227370,6	5757431,4	335742,4	6,2
Разом пасиви	5843211,8	6220603,1	6724985,9	881774,1	15,1

Джерело: розроблено автором самостійно

Додаток К

Таблиця К1 — Прогнозні значення фінансових результатів ТОВ «Сандора» за песимістичним сценарієм

Показник	Значення за роками, тис.грн.			Відхилення	
	2023	2024	2025	абс.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7628463,19	8772732,67	10088642,57	2460179,38	32,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6089083,75	6697992,13	7367791,34	1278707,59	21,0
Валовий: прибуток	1539379,44	2074740,54	2720851,23	1181471,79	76,7
Інші операційні доходи	76685,60	80519,88	84545,87	7860,27	10,3
Адміністративні витрати	292664,00	307297,20	322662,06	29998,06	10,3
Витрати на збут	1850154,40	1942662,12	2039795,23	189640,83	10,3
Інші операційні витрати	219322,40	230288,52	241802,95	22480,55	10,3
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	-746075,76	-324987,42	201136,87	947212,63	127,0
Інші фінансові доходи	11198,00	11757,90	12345,80	1147,80	10,3
Інші доходи	48676,00	51109,80	53665,29	4989,29	10,3
Фінансові витрати	1407846,00	1478238,30	1552150,22	144304,22	10,3
Інші витрати	361433,50	379505,18	398480,43	37046,93	10,3
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	-2455481,26	-2119863,19	-1683482,69	771998,57	31,4

Джерело: розроблено автором самостійно

Додаток М

Таблиця М1 — Прогноз активів ТОВ «Сандора» за песимістичним сценарієм

Показник	Значення за роками, тис.грн.			Відхилення	
	2023	2024	2025	абс.	%
Основні засоби	2727761,0	2591373,0	2461804,3	-265956,7	-9,8
Нематеріальні активи	533,0	533,0	533,0	0,0	0,0
Незавершені капітальні інвестиції	47115,0	47115,0	47115,0	0,0	0,0
Відстрочені податкові активи	586902,0	586902,0	586902,0	0,0	0,0
Інші необоротні активи	94874,0	94874,0	94874,0	0,0	0,0
Разом необоротні активи	3457185,0	3320797,0	3191228,3	-265956,7	-7,7
Запаси	736705,2	847211,0	974292,6	237587,4	32,3
Дебіторська заборгованість:					
за товари, роботи, послуги	502573,5	577959,5	664653,5	162080,0	32,3
за виданими авансами	342931,6	394371,3	453527,0	110595,4	32,3
за розрахунками з бюджетом	52715,3	60622,6	69716,0	17000,7	32,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	18376,6	21133,1	24303,1	5926,5	32,3
Витрати майбутніх періодів	4263,6	4903,1	5638,6	1375,0	32,3
Грошові кошти	551515,8	634243,2	729379,6	177863,8	32,3
Інші оборотні активи	97183,9	111761,5	128525,7	31341,8	32,3
Разом оборотні активи	2306265,5	2652205,3	3050036,1	743770,6	32,3
Разом активи	5763450,5	5973002,3	6241264,4	477813,9	8,3

Джерело: розроблено автором самостійно

Додаток Н

Таблиця Н1 — Прогноз пасивів ТОВ «Сандора» за песимістичним сценарієм

Показник	Значення за роками, тис.грн.			Відхилення	
	2023	2024	2025	абс.	%
Зареєстрований капітал	2008573,0	2008573,0	2008573,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток	-6638542,3	-8758405,5	-10441888,2	-3803345,9	-57,3
Додатковий капітал	8256,0	8256,0	8256,0	0,0	0,0
Разом власний капітал	-4621713,3	-6741576,5	-8425059,2	-3803345,9	-82,3
Інші довгострокові зобов'язання	4953129,8	5839124,3	6566120,0	1612990,2	32,6
Всього довгострокові зобов'язання	4953129,8	5839124,3	6566120,0	1612990,2	32,6
Короткострокові кредити банків	2361949,1	2598144,0	2857958,4	496009,3	21,0
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	441614,7	640341,3	704375,4	262760,7	59,5
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1770685,7	2478959,9	3098699,9	1328014,2	75,0
Зобов'язання за одержаними авансами	24707,7	33355,4	41694,2	16986,5	68,8
Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	20216,3	27291,9	34114,9	13898,7	68,8
Поточні зобов'язання зі страхування	10644,8	14370,4	16526,0	5881,2	55,3
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	51144,8	69045,4	79402,2	28257,5	55,3
Поточні забезпечення	76504,5	103281,1	129101,3	52596,8	68,8
Інші поточні зобов'язання	674566,7	910665,0	1138331,2	463764,6	68,8
Разом короткострокові зобов'язання	5432034,0	6875454,4	8100203,6	2668169,6	49,1
Разом пасиви	5763450,5	5973002,3	6241264,4	477813,9	8,3

Джерело: розроблено автором самостійно