

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ІМЕНІ АДМІРАЛА МАКАРОВА



Кафедра економіки та організації
виробництва

“ДОПУЩЕНИЙ ДО ЗАХИСТУ”
Завідувач кафедри
_____ О.П. Гурченков
“ ” _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО
ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА»

Робота на здобуття другого (магістерського) рівня
за спеціальністю 051 «Економіка»
за спеціалізацією – «Економіка підприємства»
освітня кваліфікація - магістр

Науковий керівник

_____ проф. к.е.н. Гурченков О.П.
(підпис)

Здобувач

_____ Старостіна Д.О.
(підпис)

Миколаїв - 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1 Наукові погляди щодо змісту стратегічного планування підприємства	6
1.2. Методичні підходи до стратегічного планування	20
1.3. Бюджетування в системі стратегічного планування підприємства.....	31
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТОВ “ПРОСТІР”	39
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ “ПРОСТІР”	39
2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ “ПРОСТІР”	45
2.3. Діагностика ефективності стратегічного планування на ТОВ “ПРОСТІР”	52
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРОСТІР»	61
3.1. Розробка концепції інтегрованого стратегічного планування розвитку підприємства	61
3.2. Застосування стратегічного планування на ТОВ “ПРОСТІР”	69
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	80
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стійкий розвиток підприємства в сучасних умовах неможливий без налагодження та запровадження дієвих систем управління. Важливим елементом такого управління є планування, яке по праву вважається його найважливішою і найскладнішою функцією. Базуючись на певній системі знань, планування, не генеруючи нових знань безпосередньо, створює передумови нової реальності, яка сама по собі є вбудованим організаційним знанням певної соціально-економічної системи. Плани через діяльність людей перетворюють ідеї на певні блага. В процесі планування здійснюється попередній відбір моделей майбутнього стану системи, які створені в індивідуальній чи колективній свідомості планувальників. Чим більш ефективними засобами планування та критики моделей володіє система (підприємство), тим швидше вона еволюціонує, випереджаючи інші системи (підприємства). Таким чином, планування можна розглядати як важливий чинник еволюції соціально-економічних систем, їхньої стійкості та конкурентоспроможності.

Чільне місце в системі планування на підприємстві посідає стратегічне планування. Рівень його організації виступає важливою детермінантою параметрів фінансового стану підприємства (платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності, рівня фінансового ризику), чинником розвитку його фінансового потенціалу.

Теорія та методологія планування довгий час була і залишається однією з центральних проблем економічних досліджень. Окремі методологічні, методичні й організаційні аспекти планування в цілому і стратегічного планування, зокрема, досліджуються українськими вченими: О.Г. Білою, І.О. Бланком, А.В. Бугай, В.З. Бугай, Г.О. Крамаренком, В.С. Марциним, С.Я. Салигою, Г.А. Семеновим, Г.М. Тарасюком, В.М. Шелудько та ін., а також такими зарубіжними дослідниками як Р. Акофф, І. Ансофф, М.М. Алексєєва, В.І. Борисевич, М.І. Бухалков, А.І. Ільїн, Г.А. Кандаурова, Т. Кунц, О.Н. Ліхачова, С. Одоннел, А.Н. Соломатін, Д. Хан, Д. Хассі та іншими.

Віддаючи належне існуючим теоретичним і методичним положенням у царині стратегічного планування, слід звернути увагу на відсутність фундаментальних праць у цьому напрямі, в яких було системно сформульовано його теоретичну базу та методологію. Слід відзначити недостатню розробленість та обґрунтованість багатьох питань стратегічного планування, які потребують подальшого дослідження в контексті сучасних тенденцій розвитку економічних систем і зміни умов їх функціонування.

Метою роботи є дослідження становлення та сучасної парадигми теорії та методики стратегічного планування, компонентів його діагностичної бази, виявлення сучасних тенденцій його розвитку.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

проаналізувати завдання, принципи та методи фінансового планування підприємств, розроблені вітчизняними і зарубіжними вченими;

– дослідити становлення наукових підходів до визначення економічної сутності стратегічного планування та його елементів;

– здійснити аналіз та систематизацію методичної бази стратегічного планування;

– проаналізувати місце та роль бюджетування в системі стратегічного планування підприємства;

– розкрити процес здійснення стратегічного планування на досліджуваному підприємстві, продіагностувати його переваги і недоліки, виявити існуючі проблеми;

– визначити структуру і склад показників діагностики стратегічного планування досліджуваного підприємства в цілому та сегментів його діяльності, виділити характерні особливості процесу стратегічного планування.

– розробити концепцію інтегрованого стратегічного планування підприємства;

– запропонувати шляхи вдосконалення стратегічного планування для об'єкта дослідження.

Об'єктом дослідження процес діагностики стратегічного планування підприємства.

Предметом дослідження теоретичні, методичні і прикладні аспекти діагностики стратегічного планування.

Методи дослідження. У дослідженні було використано загальнонаукові й спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез – для визначення поняття стратегічного планування; факторний та структурний аналіз – для дослідження факторів, що впливають на ефективність процесу стратегічного планування підприємства та дослідження динаміки й структури показників фінансових планів; групування й класифікації – для систематизації факторів, що впливають на показники фінансових планів підприємства; порівняння, експертні оцінки – для визначення коефіцієнтів оцінки фінансового стану підприємства.

Інформаційною базою дослідження послужили наукові праці провідних вчених, нормативно-правові акти з питань стратегічного планування, офіційні статистичні та аналітичні дані Державного комітету статистики України, Міністерства фінансів України, Міністерства економіки України, фінансові плани, звітність підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в дослідженні становлення наукових підходів до визначення економічної сутності стратегічного планування та його елементів.

Практичне значення одержаних результатів характеризують впровадження у діяльність фінансового відділу досліджуваного суб'єкта господарювання, зокрема надання практичних рекомендацій щодо удосконалення методики контролю за виконанням фінансових планів підприємства, обґрунтування заходів із удосконалення стратегічного планування і розробки механізму оцінки фінансового ефекту від запропонованих заходів.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається із вступу, чотирьох розділів та висновків на 98 сторінках. Список використаних джерел налічує 30 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Наукові погляди щодо сутності стратегічного планування підприємства

Розвиток теорії стратегічного планування відбувався під впливом еволюції суспільства в історичному ракурсі, зміни його ціннісних орієнтацій, макросередовища, науково-технічного прогресу. Ці чинники становили своєрідну систему координат і визначали вектор розвитку теорії та практики стратегічного планування. Сучасна парадигма стратегічного планування базується на теоретичних положеннях та висновках багатьох наукових дисциплін і відображає тісний взаємозв'язок стратегічного планування з іншими функціональними напрямками управління підприємством і механізмами функціонування та інструментами фінансового ринку. Основою сучасної теорії стратегічного планування є положення загальної теорії планування, теорії фірми, теорії менеджменту, теорії фінансів.

Важливою компонентою теоретичної бази стратегічного планування є загальна теорія планування. Впродовж свого існування теорія планування видозмінювалась, вдосконалювалась відповідно до розвитку економіки, підходів до управління і суспільства в цілому. Еволюція теорії планування суттєво визначалась особливостями соціокультурного й економічного середовища, ціннісних орієнтацій суспільства.

Так, в СРСР планування виникло й отримало потужний імпульс до розвитку в 20-ті роки ХХ ст. в період переходу країни від політики «військового комунізму» до непу. Його принциповою особливістю можна вважати те, що планування та його вихідні теоретико-методологічні положення започатковувались на макрорівні і потім розповсюджувались і проникали на рівень підприємства. Розвиток теоретико-методологічних основ планування в

СРСР пов'язаний з прізвищами відомих російських і радянських економістів В.Н. Базаровим, Л.В. Канторовичем, Н.Д. Кондратьєвим, Г.М. Кржижановським, С.Г. Струмлінім та іншими. В радянській школі планування одержали розвиток дві принципові методологічні концепції розробки плану - генетична й телеологічна (цільова).

Прибічники генетичного напрямку в плануванні (В.А. Базаров, Н.Д. Кондратьєв) протистояли диктатурі плану та відстоювали ринковий механізм господарювання і методологію планування, що базується на вивченні ринкових процесів, закономірностей їх розвитку, врахуванні кон'юнктури ринку тощо. Представники телеологічного напрямку в плануванні (Г.М. Кржижановський, С.Г. Струмлін) надавали перевагу директивним методам управління. Вихідним пунктом розробки плану вважалися цільові установки розвитку економіки. Крайнім проявом телеологічного напрямку в плануванні було положення щодо необхідності детальної регламентації планів до рівня підприємств, трестів.

У межах цих двох принципових теоретичних напрямів наявні суттєві концептуальні особливості в уявленнях про планування, на основі яких розвивались основні теоретичні положення та методологія планування СРСР.

Суттєвий розвиток теорії та практики планування спостерігається в середині 60-х років ХХ ст. завдяки реформі 1965 р., яка започаткувала більш активне застосування економічних методів управління господарством. В цей період при розробці п'ятирічного плану широкого застосування набув балансовий метод обґрунтування планових завдань, а для варіативних оцінок почала використовуватись укрупнена динамічна модель міжгалузевого балансу. Більш широко почав застосовуватись так званий проблемно-комплексний метод (відомий сьогодні як програмний або програмно-цільовий метод планування). Ці підходи знайшли належний розвиток і в 70-ті роки ХХ ст. при розробленні наступного п'ятирічного плану.

Кінець 70-х – початок 80-х років ХХ ст. характеризується суттєвим адміністративним втручанням у процес планування. Низка рішень щодо окремих напрямів розвитку економіки, які мали директивний характер,

послаблювали наукову обґрунтованість планів, що безумовно завдавало значної шкоди економічному розвитку країни і розвитку теорії планування зокрема.

1987 р. ознаменувався початком економічної реформи, відомої з історії і нормативних документів як «перебудова» управління економікою, яка передбачала суттєві перетворення у змісті та технологіях планування. В 1987 р. було прийнято постанову ЦК КПРС та Ради Міністрів СРСР «Про перебудову планування і підвищення ролі Держплану СРСР в нових умовах господарювання». Робота Держплану була піддана суттєвій критиці, сформульовані основні недоліки його діяльності та визначено курс щодо підвищення насамперед наукової обґрунтованості планів. Починаючи з 1988 р. «контрольні цифри», що доводились до підприємств, не мають директивного характеру, а слугують певним орієнтиром для діяльності підприємства, яке починає працювати на засадах господарського розрахунку.

Слід зазначити, що, з огляду на директивний характер планування в СРСР до 1988 р. теоретико-методологічні положення планування не знаходили розвитку та широкого застосування на мікрорівні, тому що планові показники роботи підприємств затверджувались вищими органами і були обов'язковими для виконання. 1988 р. можна вважати початком розвитку теорії планування на мікрорівні на теренах нашої держави. Цей розвиток був зумовлений практичними потребами підприємств, які перестали одержувати плани діяльності і перебували в стані дезорієнтації.

У розвиток сучасної вітчизняної теорії планування і стратегічного планування суттєвий внесок здійснили О.Г. Біла, І.О. Бланк, А.В. Бугай, В.З. Бугай, Г.О. Крамаренко, В.С. Марцин, С.Я. Салига, А.Г. Семенов, Г.А. Семенов, Г.М. Тарасюк, В.М. Шелудько та інші.

У країнах з ринковою економікою еволюція теорії і практики планування мала протилежний вектор, тобто вихідним пунктом розвитку планування було підприємство. Як зазначають Г. Кунц і С. Одонел в праці «Управління: системний і ситуаційний аналіз управлінських функцій» (1976 р.), «важливим аспектом управлінської революції трьох останніх десятиріч є зацікавленість до планування з боку різних організацій... Захоплення плануванням, в основному,

недавнього походження, хоча на рівні підприємств плануванню приділялась велика увага впродовж багатьох років» [1, с. 148]. В.І. Борисевич і Н.Н. Кандаурова справедливо зазначають, що «довів до досконалості планування й управління виробництвом на основі плану всередині фірми капіталіст» [2, с. 17]. В ринковій економіці першими усвідомили необхідність планування і почали його реалізовувати у своїй практичній діяльності підприємства. І вже пізніше, в 30-ті роки XX ст. за кордоном виникає планування на макро-рівні, яке стає предметом широких дискусій і зазнає розвитку вже в післявоєнний період.

У першій чверті XX ст. планування на підприємствах країн з розвинутою ринковою економікою базувалось на генетичній концепції, мало короткостроковий характер і здійснювалось у формі бюджетування й контролю. Такий підхід ґрунтувався на постулаті стабільності зовнішнього середовища та ресурсного забезпечення фірми, що відповідало економічній ситуації того періоду. Цей період характеризувався розвитком методичних прийомів розроблення короткострокових фінансових планів. Так, на початку 50-х років було обґрунтовано доцільність калькулювання витрат за центрами відповідальності, що стало основою для обліку й планування фінансових результатів, грошових потоків за центрами відповідальності.

З часом під впливом науково-технічного прогресу, ускладнення організаційних форм підприємництва, появи транснаціональних корпорацій з'являється потреба в плануванні на довгостроковий період. Історично теоретичні основи та практичний інструментарій довгострокового планування на підприємстві в умовах ринкової економіки сформувались в 50-ті роки XX сторіччя. При цьому слід зазначити, що концептуальна основа довгострокового планування залишалася незмінною, тобто воно ґрунтувалось винятково на генетичному підході до розроблення планів і здійснювалось за допомогою перенесення тенденцій розвитку підприємства на майбутнє. Такий підхід виявився особливо ефективним на стадії економічного зростання.

Початок 60-х років XX ст. ознаменували зміни в економічному середовищі, основними з яких були недостатня стабільність зовнішнього

оточення та зростання конкуренції, що потребувало перегляду концептуальних основ планування. В цей період теорія і практика планування були спрямовані на органічне поєднання генетичного й телеологічного підходів, а планування мало цільовий характер, при якому ресурси розглядаються як засоби досягнення цілей, а план – як набір можливих альтернатив згідно з прогнозованими змінами зовнішнього середовища. Такий підхід одержав назву «стратегічного планування», яке активно розвивалося впродовж 60-х – на початку 70-х років XX століття. Основний принцип стратегічного планування – від майбутнього до теперішнього – докорінно відрізнявся від принципу довгострокового планування – від минулого до майбутнього. Стратегічне планування не виходило з положення про те, що майбутнє обов'язково має бути кращим за теперішнє. Тому важливе місце в стратегічному плануванні відводилось аналізу перспектив розвитку підприємства, тенденцій, загроз і можливостей, що спроможні змінити усталені тенденції. Такий підхід повною мірою відповідав особливостям розвитку економіки цього періоду.

Середина 70-х років XX ст. характеризувалась суттєвим посиленням нестабільності економічного середовища, що спричинило пошук нових підходів до управління підприємством. Саме в цей період на базі концепції стратегічного планування виникло так зване «стратегічне управління», теоретичні положення та практичний інструментарій якого активно розвиваються, залишаються актуальними й реалізуються в практичній діяльності підприємств і на сучасному етапі. При цьому планування є невід'ємною, базовою складовою стратегічного управління. Доказом цього є велика увага дослідників і фахівців зі стратегічного управління до проблем планування. Так, фундаторами теорії стратегічного управління сформульовано декілька моделей стратегічного планування, які є вагомим внеском у загальну теорію планування, стали основою для подальших розробок в цьому напрямі і залишаються актуальними й сьогодні, а саме: модель Гарвардської школи бізнесу (Гарвардської групи) К. Хрінстенсен та К. Эндрюс [3], яка ґрунтується на процедурі SWOT-аналізу, модель І. Ансоффа [4], яка базується на чітко формалізованій процедурі розробки плану та конкретизованих і чітко

сформульованих цілях, модель Г. Стейнера [5], яка є спробою поєднання та розвитку двох попередніх моделей.

Дослідження теоретичних положень планування в країнах з ринковою економікою свідчить про зміну концептуальних підходів до технології планування.

Вихідною концепцією в зарубіжній теорії планування є раціональна модель планування. Раціональна модель планування ґрунтується на традиційній аналітичній моделі прийняття управлінських рішень і передбачає чітке формулювання планових завдань, проведення поглибленого аналізу ситуації, встановлення чітких процедур планування, формулювання можливих альтернатив і вибір оптимальної моделі розвитку економічної системи. Раціональна модель планування, як і будь-який раціональний підхід до вирішення проблеми, не враховує так звану ірраціональну компоненту системи, і відповідно, не завжди може вирішити раціональні проблеми системи, досить складно реагує на швидкі зміни зовнішнього середовища, реалізує планові процедури «згори вниз». Раціональну теорію планування прийнято вважати класичною, тому що вона домінувала до 60–70 рр. XX ст., як у межах корпоративного сектору, так і на макрорівні.

Пізніше почали з'являтися альтернативні теорії планування, які розглядають процедуру планування як ітераційний процес, в межах якого учасники на свій розсуд коригують методи планування й управління, цілі. Цей принциповий підхід до планування отримав назву ітераційного планування або інкременталізму. Інкременталізм як концептуальний підхід до планування виходить з того, що процес прийняття рішень є безкінечно малим прирощенням, а вибір рішення базується на послідовних, але обмежених порівняннях декількох альтернатив. Таким чином, розвиток підприємства, його прямування до мети здійснюється поступово, тобто інкрементально. Дану теоретичну концепцію планування інколи називають розрізненням інкременталізмом, тому що в її межах сформульовано дві основні теоретичні концепції планування: інтуїтивне планування, або «просування навання» (mudding through) та логічний інкременталізм (logical incrementalism). Теорію

просування навімання, або так званого інтуїтивного планування було сформульовано Ч. Ліндбломом у 1959 році. В статті «Наука просування навімання» він вперше піддав критиці класичну аналітичну модель прийняття рішень і сформулював концепцію просування до поставленої мети шляхом прирощень, яку назвав «інкрементальним методом прийняття рішень» через схожість цього підходу з граничним аналізом в економічній теорії. Інтуїтивне планування розглядається як процес встановлення цілей, які забезпечують незначне, але достатньо стійке просування економічної системи. Особи, які приймають рішення, змушені повторювати комплекс дій (дрібні кроки) для досягнення поставленої мети та розглядати пристосовуваність як необхідну умову своєї діяльності. Корпоративний сектор і дослідники питань планування довгий час не звертались до цієї концепції. Це зумовлено насамперед ще не сформованою на той час потребою практики в зміні стилю планування й управління підприємством в цілому, а, по-друге, дещо іншою емпіричною базою дослідження, якою був державний рівень управління.

У другій половині 70-х років XX ст. Дж. Куїнн [6] висунув концепцію приростного управління і, відповідно, планування на мікрорівні. Щоб розмежувати свій підхід з теорією Ліндблома, яку вчений вважав реактивним інкременталізмом, що передбачає ситуативний підхід до управління, він визначив свій підхід до управління як проактивну інкрементальну поведінку і назвав логічним інкременталізмом, розуміючи під «логічним» «аргументоване і добре продумане» рішення.

У середині 80-х років XX ст. починає розвиватись теорія комунікативного планування, яка передбачає залучення до процесу планування всіх зацікавлених осіб і прийняття остаточного рішення на основі консенсусу.

Розвиток стратегічного планування, який відбувається в контексті генезису теорії планування в цілому, значною мірою відбувався під впливом еволюції теорії фірми. В контексті цієї еволюції розвивались і змінювались орієнтири щодо цільових установок функціонування підприємства, які знаходили відображення у фінансових планах.

До 50-х рр. XX ст. в економічній теорії домінувала традиційна маржиналістська теорія фірми, що описує підприємство як абстрактний умовний об'єкт, який являє собою «індивідуальний центр прийняття рішень, завданням якого є лише пристосування випуску і цін одного або двох продуктів до простих змін і ґрунтується на моделі раціональної поведінки» [7, с. 123]. Таким чином, фірма в традиційному маржиналістському розумінні є псевдонімом моделі раціонального максимізатора і дбає про збільшення прибутку. Саме прибуток довгий час залишався основним цільовим показником фінансових планів підприємств.

З розвитком підприємництва, ускладненням організаційної структури підприємств, в яких управління здійснюється не власником, а командою менеджерів, перехід на більш конкретний рівень вивчення підприємства не як логічної конструкції, а реально існуючої ділової організації, дослідження та альтернативні концепції раціональності призвели до появи і розвитку нових теорій фірми в післявоєнний період.

Одним із таких напрямів є менеджеральна (менеджерська) теорія фірми. Прийняття рішень згідно з цією теорією здійснюється організованою групою людей, пов'язаних один з одним по вертикалі і горизонталі, тому доцільно розглядати не «мету фірми», а мету менеджерів, що передбачає більш конкретний рівень аналізу. В менеджеральній теорії фірми процес цілевизначення також базується на концепції раціональної поведінки і передбачає визначення головної мети, яка змінюється під впливом інституціональних чинників. Місце максимального прибутку посідає інший показник: максимізація обсягу реалізації або темпів приросту продажів, максимізації темпів росту реальних активів, мінімізація витрат на управління в моделі, що відповідним чином відзеркалюється у визначенні основних фінансових показників планів.

Другим напрямом розвитку нової теорії фірми є трансакційний підхід, який описує фірму як ієрархічну організацію (інститут), зберігаючи при цьому модель її раціональної поведінки. Вперше такий підхід до тлумачення підприємства висловив Р. Коуз, згідно з думкою якого проблема вибору між

адміністративними і ринковими відносинами з контрагентами вирішується економічним суб'єктом, виходячи з мінімізації його трансакційних витрат, що і формулюється як цільова функція діяльності фірми.

Третім напрямом в розвитку нової теорії фірми є концепція поведінкової (когнітивної) фірми, основоположником якої вважається Г. Саймон [8]. Принциповою відмінністю цього підходу від двох попередніх і традиційної теорії фірми є те, що вона ґрунтується на концепції обмеженої раціональності, згідно з якою фірма приймає не оптимальне рішення (не виступає раціональним максимізатором), а найбільш задовільне для неї за певних умов функціонування. У своїй монографії «Адміністративна поведінка» та подальших дослідженнях Г. Саймон [8] зауважив, що фірми ведуть боротьбу зі складнощами оточуючого їх світу, замінюючи абстрактну, глобальну мету більш конкретними підцілями.

Суттєвий внесок у розвиток поведінкової теорії фірми здійснили послідовники Г. Саймона – Р. Саєрт і Дж. Марч, погляди яких сформульовано в праці «Поведінкова теорія фірми» [9]. Автори розглядають фірму як коаліцію індивідів, які мають різні цілі і які не обов'язково повинні інтегруватися в одну загальну мету, але на основі емпіричних досліджень висувають 5 груп цілей, які пов'язані з різними функціональними напрямками управління, а саме: обсяг виробництва, рівень запасів готової продукції, рівень продажів, частка ринку, обсяг і норма прибутку.

Еволюція теорії фірми в частині формулювання цільової функції діяльності суттєво впливала на розвиток теорії і практики стратегічного планування, визначення найважливіших фінансових показників планів.

Організація стратегічного планування видозмінювалась під впливом еволюції теорії менеджменту.

До 60-х років XX ст. планування і стратегічне планування зокрема базувались на раціональному підході, що повною мірою відповідало класичній школі менеджменту, яка домінувала в теорії і практиці в цей період і згідно з якою процес управління базувався на принципах влади, ієрархії, єдності

керівництва, що передбачало реалізацію планового процесу за схемою «згори вниз».

Розвиток школи людських відносин, поведінкового підходу, кількісного підходу, емпіричної школи та школи соціальних систем в теорії управління призвів до змін в організації процесу планування на підприємстві. Зміна погляду на роль окремої людини та комунікацій у процесі управління зумовила певну демократизацію технологій планування. Плановий процес починає реалізовуватись із застосуванням технологій «знизу нагору» та як зустрічний процес, що певною мірою сприяє підвищенню обґрунтованості планів і, відповідно, рівню їх виконання.

Ускладнення підприємства як окремої соціально-економічної системи, гуманізація суспільства в цілому і управління зокрема, підвищення рівня невизначеності зовнішнього середовища призвело до розвитку системного, ситуаційного підходів в управлінні, появи «нової філософії» менеджменту. Такі трансформації позначились і на організації планового процесу, до якого долучається велика кількість персоналу на основі комунікативної взаємодії. Планування на підприємстві стає інтегрованою системою, що охоплює всі аспекти господарської діяльності, функціональні напрями управління, процеси.

Важливою компонентою теоретичної бази стратегічного планування є теорія фінансів і положення фінансового менеджменту, які безпосередньо визначають предмет стратегічного планування. На цих положеннях ґрунтуються планові фінансові рішення щодо визначення основних пропорцій фінансового розвитку підприємства, які закладаються у стратегічний план. Основними з них є: портфельна теорія, концепція вартості та структури капіталу, теорія дивідендної політики, моделі фінансового забезпечення стійкого зростання, концепція вартості грошей у часі, концепція взаємозв'язку рівня ризику і дохідності, моделі оцінювання акцій і облігацій на основі їх дохідності, модель оцінки активів з урахуванням систематичного ризику (CAPM), моделі оцінки опціонів, гіпотеза ефективності ринку, концепція агентських відносин, концепція асиметричної інформації, арбітражна теорія ціноутворення.

Наявність різних концепцій і течій у розвитку теоретичної бази стратегічного планування призвела до формування різних підходів до визначення сутності стратегічного планування та його об'єкта.

При дослідженні понятійного апарату в сучасній літературі відсутній єдиний підхід серед авторів до визначення сутності стратегічного планування.

Так, зокрема, І.О. Бланк визначає стратегічне планування «як процес розроблення системи фінансових планів і планових показників із забезпечення розвитку підприємства фінансовими ресурсами і підвищення ефективності його фінансової діяльності в плановому періоді» [10, с. 108].

Схожої думки дотримуються Г.А. Семенов, В.З. Бугай, визначаючи стратегічне планування «як процес систематичної підготовки управлінських рішень, які прямо чи опосередковано впливають на обсяги фінансових ресурсів, узгодження джерел формування та напрямів використання згідно з виробничими, маркетинговими планами, а також величину показників діяльності підприємства в плановому періоді, які забезпечують рішення задач найбільш раціональним способом» [11, с. 325]. Дані підходи не мають суперечностей. Автори визначають фінансові ресурси як об'єкт стратегічного планування, наголошують на забезпечувальній функції стратегічного планування щодо інших видів діяльності та розвитку підприємства в цілому й необхідності забезпечення ефективності або раціональності діяльності.

О.М. Ліхачова визначає стратегічне планування «як процес аналізу фінансової та інвестиційної політики, прогнозування їх результатів і впливу на економічне середовище комерційної організації і прийняття рішень про допустимий рівень ризику і вибір остаточних варіантів фінансових планів» [12, с. 15-16]. Не можна погодитись з даним визначенням, тому що досить некоректним є ототожнення планування з аналізом і прогнозуванням. Такий підхід, по-перше, ігнорує процес цілевизначення, а, по-друге, акцентує увагу лише на одному параметрі фінансового стану в процесі планування. Але, розвиваючи положення щодо сутності стратегічного планування, слід зазначити, що автор, на відміну від попередніх підходів, дещо розширює розуміння об'єкта стратегічного планування, визначаючи його як сукупність

трьох компонентів: фінансових ресурсів, фінансових відносин і вартісних пропорцій. При цьому автор не визначає сутності фінансових відносин і вартісних пропорцій, а лише зазначає, що ці пропорції формуються під час розподілу фінансових ресурсів, що є дещо хибним, тому що така важлива пропорція, як структура капіталу формується на стадії їх формування.

Г.О. Крамаренко [13] під фінансовим плануванням розуміє науковий процес обґрунтування на певний період руху фінансових ресурсів підприємства та відповідних фінансових відносин. В цілому можна погодитись з таким підходом, але варто відзначити його досить узагальнений характер, що потребує уточнень.

А.Н. Соломатін визначає стратегічне планування «як заключний етап розробки бізнес-плану, в якому відображаються всі доходи та їх використання за основними напрямками діяльності підприємства» [14, с. 264]. Таке трактування змісту стратегічного планування є досить вузьким, оскільки не відображає всіх його особливостей та аспектів як безперервного процесу, з одного боку, та обмежує розуміння об'єкта стратегічного планування – з іншого.

Н.Я. Салига, С.Г. Дацій [15] визначають стратегічне планування як процес розробки системи фінансових планів за окремими аспектами фінансової діяльності підприємства, які забезпечують реалізацію фінансової стратегії підприємства в майбутньому періоді. Схожої думки дотримується В.М. Шелудько [16], який визначає стратегічне планування як процес розробки системи фінансових планів, що полягає у визначенні фінансових цілей, встановлення рівня відповідності цих цілей фінансовому стану підприємства і формування послідовності дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. У зазначених підходах заслуговує на позитивну оцінку орієнтація на стратегічний аспект стратегічного планування, тому що в сучасних умовах він є ключовим в перебігу його організації, доповнюється та підтримується тактичним та оперативним рівнями стратегічного планування.

Г.М. Тарасюк трактує стратегічне планування як процес визначення обсягів фінансових ресурсів, необхідних для виробничо-господарської

діяльності, а також джерел його поповнення [17]. Даний підхід відзеркалює лише одну з особливостей стратегічного планування – фінансове забезпечення господарської діяльності, але не відображає його змісту повною мірою.

В.С. Марцин визначає стратегічне планування «як процес забезпечення стійкості орієнтації в одержанні оптимальних доходів на самофінансування виробничо-технічної діяльності для досягнення внутрішньої збалансованості і динамічної рівноваги, спрямованої на забезпечення рентабельності виробничої діяльності» [18, с. 24-25]. Даний підхід до визначення сутності стратегічного планування відображає не стільки його зміст, скільки окреслює завдання організації на підприємстві. При цьому слід зазначити, що визначена автором пріоритетність і підпорядкованість завдань є досить дискусійною. Так, забезпечення рентабельності є умовою внутрішньої збалансованості і динамічної рівноваги, а не навпаки, як це зазначено у автора.

Аналізуючи ці підходи, можна зазначити, що визначення змісту стратегічного планування випливає з усвідомлення сутності планування в його загальному розумінні й об'єкта стратегічного планування, який і визначає його особливості як окремого функціонального напрямку планування на підприємстві. З огляду на це, важливим є окреслення об'єкта стратегічного планування, що дозволить уточнити його зміст.

Виходячи з концепції стратегічного управління підприємством, концептуальних положень розроблення фінансової стратегії, доцільно об'єктом стратегічного планування розглядати фінансовий потенціал підприємства та систему фінансових відносин щодо його формування.

Під фінансовим плануванням слід розуміти процес обґрунтування цілей, управлінських рішень щодо їх реалізації з формування та розвитку фінансового потенціалу, адекватного потребам стратегічного розвитку підприємства, що знаходять відображення в системі фінансових планів і планових показників.

Дослідження генезису й теоретичної бази стратегічного планування, його основних концептуальних положень дозволяє виділити особливості його розвитку на сучасному етапі:

- стратегічне планування реалізується у вигляді трирівневої системи, яка

охоплює стратегічний, тактичний та оперативний рівні планування, що чітко збалансовані й узгоджені між собою. Провідну роль у цій системі посідає стратегічне планування, орієнтоване на стратегічні потреби розвитку підприємства;

- орієнтація при обґрунтуванні фінансових планів на інтерактивний вид планування, який передбачає інтеграцію найкращих ідей теорії планування та забезпечує врахування минулого, теперішнього та можливостей майбутнього;

- безперервність процесу стратегічного планування, що створює умови для швидкого й адекватного реагування на зміни в перебігу реалізації планових рішень;

- сценарний підхід до стратегічного планування, що передбачає багатоваріантність планових розрахунків і, таким чином, генерує моделі поведінки підприємства в різних умовах;

- орієнтація на технологію комунікативного планування, що забезпечує координацію фінансових інтересів різних стейкхолдерів.

Отже, стратегічне планування є важливим інструментом управління підприємством, що забезпечує стабільний фінансовий розвиток підприємства, досягнення його стратегічних цілей, роль якого в сучасних умовах суттєво зростає. Сучасна парадигма стратегічного планування ґрунтується на теоретичних положеннях загальної теорії планування, теорії фірми, теорії менеджменту, теорії фінансів.

У сучасних умовах доцільно говорити про розширення об'єкта стратегічного планування, яким є фінансовий потенціал підприємства.

На сучасному етапі поглибленого вивчення заслуговує об'єкт стратегічного планування та його декомпозиція, систематизація видів стратегічного планування, типологія фінансових планів і планових фінансових показників, обґрунтування моделей та методів стратегічного планування, адекватних сучасним умовам господарювання підприємств, що й стане предметом подальшого дослідження автора.

1.2. Методичні підходи до стратегічного планування

Під час систематизованого, науково обґрунтованого прогнозування і планування соціально-економічних процесів відбувається розвиток методології прогнозування та планування як сукупності методів, прийомів і способів мислення, які дають змогу на підставі аналізу ретроспективних даних, екзогенних і ендогенних зв'язків об'єкта прогнозування, а також їх вимірювань у межах певного явища або процесу, сформулювати прогнози певної достовірності щодо його майбутнього розвитку. У розвитку методології прогнозування і планування соціально-економічних процесів велику роль відіграють наукові розробки радянських учених: А. Агангебяна, А. Анчишкіна, Б. Міхальовського, Н. Федоренко, Є. Четиркіна та ін. У працях цих учених розглядається значення, прогнозування і його роль у системі державного планування, досліджуються питання методології й організації економічного прогнозування і планування, показуються особливості наукового прогнозування та планування. В умовах обмеженості фінансових ресурсів кризових явищ у фінансовій сфері існує необхідність дослідження методологічних підходів стратегічного планування та прогнозування в Україні.

Методи планування – це способи, прийоми, за допомогою яких забезпечуються розробка й обґрунтування планів. Показники прогнозів і планів є формою кількісного виразу прийнятих прогнозних і планових рішень [19].

Розглянемо зміст і особливості практичного використання основних наукових методів планування (рис. 1.1).

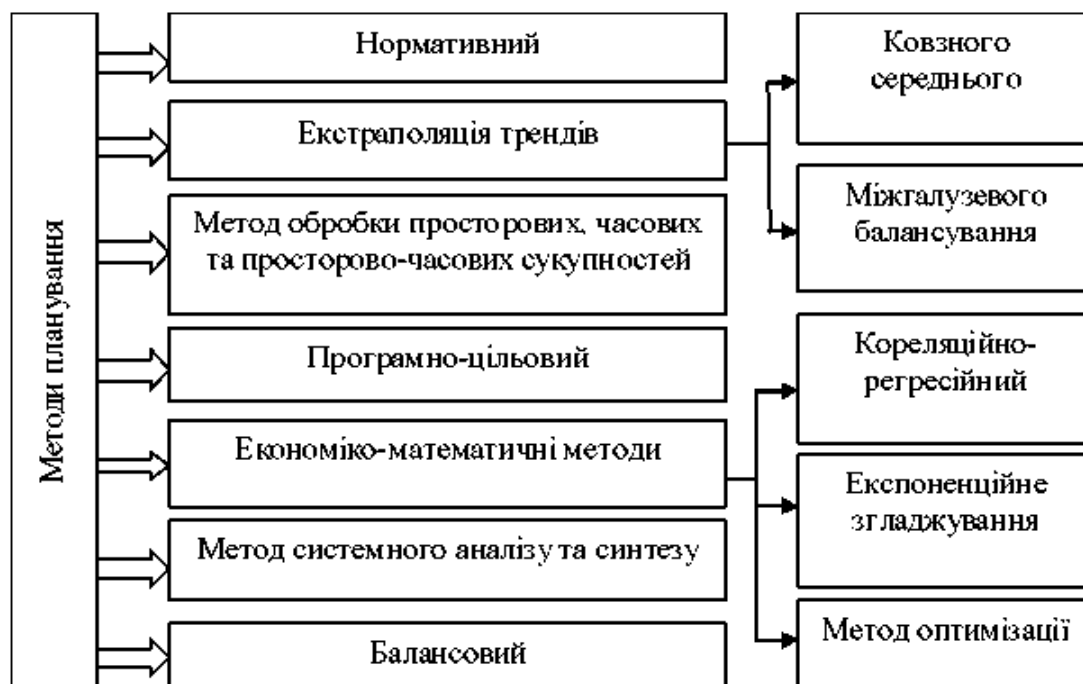


Рис. 1.1. Класифікація методів планування

Нормативний метод. Суть цього методу полягає в техніко-економічному обґрунтуванні планів-прогнозів, програм із застосуванням норм і нормативів.

Балансовий метод. Суть балансового методу полягає в ув'язці потреб ресурсів у межах усього суспільного виробництва, координації розвитку суміжних галузей і виробництв, забезпеченні пропорційності та взаємозв'язку всіх елементів економіки.

Економіко-математичні методи. Під економіко-математичними методами розуміють способи (прийоми) розрахунків кількісного аналізу й обґрунтування економічних показників із застосуванням методів прикладної математики та математичної статистики.

Програмно-цільовий метод планування. Сутність програмно-цільового методу полягає у відборі основних цілей соціального, економічного і науково-технічного розвитку, розробці взаємопов'язаних заходів щодо їх досягнення і намічені терміни при збалансованому забезпеченні ресурсами й ефективному розвитку суспільного виробництва.

Методи обробки просторових, часових і просторово-часових сукупностей. Ці методи посідають провідне місце із позиції формалізованого

прогнозування й істотно варіюють у межах складності використовуваних алгоритмів.

Метод системного аналізу та синтезу. Специфіка аналізу та синтезу як методу стратегічного планування полягає в розподілі економічних систем і процесів, що в них відбуваються, на складові й на цій основі визначення провідних ланок, “вузьких місць” ключових проблем перспективного розвитку. Важливе значення має наукова методологія бюджетного планування. Вона містить сукупність загальних принципів і методів планування, систему бюджетних планів. Метод бюджетного планування – органічна складова методології, один зі способів розроблення бюджетних планів [20].

У сучасній економічній літературі виокремлюють чотири основних методи бюджетного планування: метод коефіцієнтів, нормативний, балансовий і програмно-цільовий.

Метод коефіцієнтів (аналітичний) базується на вивченні економічної кон’юнктури у минулому та сучасному періодах і застосуванні відповідних коефіцієнтів (наприклад, індексів інфляції) щодо фактичних результатів виконання бюджетів. По суті, це планування “від досягнутого”, що, власне, має існує нині в бюджетному процесі. Перенесення в майбутнє минулих тенденцій, досягнутих результатів не стимулює виявлення резервів і не сприяє економії бюджетних коштів.

Нормативний метод передбачає використання у плануванні системи взаємопов’язаних норм і нормативів. Розрізняють нормативи двох типів: нормативи першого типу регламентують відносини між державою та суб’єктами господарювання у частині розподілу отриманих результатів діяльності (наприклад, ставки податків), нормативи другого типу характеризують вимоги, що висуваються суспільством до ефективності використання ресурсів. Вони фіксують мінімально припустиму величину економічної ефективності використання різних ресурсів, тобто суспільно виправданий обсяг їх витрат для досягнення найбільшого економічного ефекту. У цьому контексті нормативний метод найкраще застосовувати у плануванні бюджетних витрат, оскільки він спроможний відносно об’єктивно оцінити

потреби бюджетних галузей у ресурсах і створити умови для їх ефективного й ощадливого використання.

Недоліком нормативного методу планування вважають відсутність узгодженості бюджетних зобов'язань, зумовлених нормативами, з реальними можливостями бюджетної системи щодо фінансування відповідних витрат [21].

Останніми роками в бюджетному плануванні пропонується застосовувати нормативи мінімальної бюджетної забезпеченості на одного жителя як критерію оцінювання бюджетних потреб регіонів. Це положення відбилося і в чинному законодавстві. Відповідно до Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні”, мінімальні розміри місцевих бюджетів визначаються на основі нормативів бюджетної забезпеченості на одного жителя з урахуванням економічного, соціального, природного й екологічного стану відповідних територій, виходячи із законодавчо визначеного рівня мінімальних соціально-економічних потреб.

Недосконалість формування міжбюджетних відносин на основі нормативів бюджетної забезпеченості полягає в тому, що децентралізація державних функцій має означати, насамперед, законодавчо закріплене право місцевих органів влади на певні доходи, виходячи з яких, на підставі покладених на них функцій, вони самостійно визначатимуть обсяги та напрями використання бюджетних коштів.

Однак саме нормативи мають свідчити про бажаний рівень споживання суспільних благ. При формуванні цих нормативів слід виходити як із науково обґрунтованих показників, так і з побажань і запитів громадськості, висловлених шляхом прямої чи представницької демократії.

Іншим важливим питанням бюджетного планування на основі нормативів є визначення періоду тривалості його дії. Стабільність нормативів гарантувала б передбачуваність бюджетної політики органів влади на перспективу, самостійність місцевих бюджетів, незалежність їх видаткової та дохідної частини; від суб'єктивних рішень влади вищого рівня.

Закон постійно зростаючих потреб населення внаслідок розвитку економіки, науково-технічного прогресу потребує перегляду нормативів, а тому вони можуть бути лише умовно стабільними.

В Україні існує ще одна проблема – унаслідок значного економічного розшарування великих і малих міст відбувається постійна міграція населення. Це призводить до того, що в деяких регіонах фінансування здійснюється з абсолютно необґрунтованими нормативами, а в деяких – спостерігається значна нестача бюджетних коштів. Через необхідність дотримання принципу вільного переміщення робочої сили має бути істотно вдосконалене планування на основі нормативів, чинних в Україні.

Таке планування має обов'язково доповнюватися балансовим методом планування, оскільки лише він дає змогу узгодити потреби з ресурсами. Конкретне його призначення полягає в тому, щоб уникнути можливих диспропорцій між доходами і витратами на всіх рівнях бюджетного планування, а також обрати оптимальний варіант задоволення суспільно-економічних потреб.

Програмно-цільовий метод використовується під час фінансування окремих державних програм економічного та соціального розвитку, дає змогу виявити джерела покриття і визначити ефективність цих програм. Починаючи з 2002 р., цей метод використовується як основний під час формування державного і місцевих бюджетів.

Для розуміння інноваційності бюджету за програмами і користі застосування саме цього методу складання бюджету слід розглянути різницю між традиційним і програмно-цільовим методом. Передусім традиційний бюджет виконує контрольні функції, а бюджет за програмами, крім контрольних, виконує також управлінські функції. Він упорядковує організацію діяльності головного розпорядника щодо формування та виконання бюджетних програм шляхом чіткого розмежування відповідальності між виконавцями за реалізацію кожної бюджетної програми, а також підвищує відповідальність головного розпорядника в цілому за дотримання відповідності всіх бюджетних програм поставленій меті його діяльності, їх фінансове забезпечення, поліпшує

управління бюджетними програмами. Бюджет за програмами можна розглядати як засіб вираження фінансової та програмної політики держави й органів місцевого самоврядування. Він є знаряддям реалізації програми діяльності Кабінету Міністрів України, Державної програми економічного й соціального розвитку на середньостроковий період, де окреслено пріоритети розвитку суспільства та економіки і черговість реалізації окремих завдань фінансової політики.

Бюджет за програмами спрямований на досягнення конкретних цілей, він дає чітке розуміння державним органам і громадськості, на що витрачаються бюджетні кошти, забезпечує прозорість бюджету.

У бюджеті традиційного типу можна встановити витрати на окремі галузі, наприклад, охорону здоров'я, освіту, науку, культуру тощо. У бюджеті за програмами окремі завдання об'єднують видатки із різних статей бюджетної класифікації, обчислюються загальні кошти, потрібні для виконання певного завдання. У традиційному бюджеті витрати часто планувалися “на виріст” “від досягнутого”, унаслідок чого спостерігалось нераціональне витрачання бюджетних коштів; у бюджеті за програмами обчислюється загальна вартість виконання певного завдання і можна показати наслідки змін у напрямі реалізації цього завдання.

Новий підхід дає змогу обчислити показники ефективності виконання окремих завдань, сприяє ефективності розподілу й використання бюджетних коштів, встановленню пріоритетів і визначенню доцільності окремих видатків бюджету.

За нових підходів до формування бюджету відрізняється також і звітність. У бюджеті за програмами складаються піврічні та річні звіти у синтетичному й аналітичному вигляді. Останнє є порівнянням кількості витрачених коштів і установленим раніше обсягом виконання окремих завдань. У традиційному бюджеті звітність полягає у порівнюванні фактично здійснених витрат із затвердженими за окремими розділами, статтями бюджетної класифікації. Така інформація небагато говорить про те, що було зроблено за витрачені кошти.

Завдяки звітності в бюджеті за програмами можна порівнювати виконання таких завдань за окремі роки [19].

Програмування бюджету пов'язане з необхідністю визначення результативності програм. Будь-яка спроба кількісно оцінити результативність програми спрямована на те, аби створити основу для оцінювання ефективності діяльності щодо виконання цієї програми.

Оцінювання ефективності в широкому розумінні включає три методи: аналіз співвідношень, регресійний аналіз і аналіз пакета даних.

Аналіз співвідношень дає змогу здійснювати порівняння з даними, досягнутими у попередні роки щодо певних цілей, порівняння з діяльністю аналогічної організації чи зіставлення альтернативних підходів для досягнення тих самих результатів. Обмеженість цього методу полягає в тому, що він не може відобразити чинники, які впливають на управління організацією порівняно з іншими схожими організаціями або зі структурою управління цією самою організацією в різні періоди.

Регресійний аналіз має ширше застосування. Він пов'язує результат із комплексом чинників виробництва і пояснює зміни в одному комплексі з урахуванням змін одного чи кількох елементів в іншому. Як і при аналізі співвідношень, основний недолік полягає в тому, що досягнуті результати не дають належного пояснення причинних зв'язків. Крім того, ефективність за допомогою цього методу оцінюється з точки зору відхилень від середньої величини, не найкращої результативності.

Аналіз пакета даних вивчає співвідношення між ресурсами і результатами в організації стосовно максимальної ефективності, досягнутої передовими організаціями. Недоліком цього методу є те, що при виборі “передових” організацій не може бути повної об'єктивності і, що найважливіше, передбачається постійне зростання ефективності за рахунок збільшення масштабів виробництва. У державному секторі така модель не може широко використовуватися, оскільки в такому разі існував би значний попит на виділення великих коштів, тому що кожний такий приріст, безумовно, сприяв

би підвищенню ефективності порівняно зі звичайними масштабами виробництва.

Із трьох наведених методів лише аналіз співвідношень має властивості, що роблять його найдоступнішим для застосування на практиці.

Формування та виконання бюджетних програм потребує їх кількісної результативності. Показники результативності мають відповідати встановленій меті та завданням програми. Ці завдання мають бути конкретними, розукрупненими і так чи інакше кількісно оцінюватися. У такому контексті ці показники мають слугувати містком між завданнями, виділеними ресурсами і продукцією організації. Вони мають бути спрямовані на те, щоб орієнтувати керівництво на забезпечення більшої продуктивності та краще виконання завдань. Суспільство має знати, наскільки ефективно використовувалися бюджетні кошти. При цьому необхідно визначити критерії для проведення порівнянь. Без цього показника під час виконання програм відображатиметься лише те, що зроблено, не даючи ніяких критеріїв оцінювання раціональності та доцільності зусиль. Тому можна використовувати такі критерії: стандарти, норми, нормативи; часові ряди даних; альтернативні підходи, тобто порівняння за схожими установами у межах одного міністерства чи відомства, з іншими країнами.

Вирішення комплексних питань, пов'язаних із розробкою стратегічних планів розвитку виробничих систем на різних рівнях, забезпечується перспективним комплексним аналізом [22].

Сукупність загальнонаукових принципів і методів стратегічного планування та прогнозування складають методологію стратегічного планування і прогнозування. Ключовими принципами стратегічного планування є: оцінювання фінансового рівня розвитку національної економіки; базування планових розрахунків; зумовленість правильного визначення пріоритетів; збалансованість; поєднання різних видів планування (перспективного і поточного, галузевого і територіального); реалістичність, адаптація, гласність, рівність, самостійність.

Великі торговельні підприємства зазвичай мають складну структуру управління, систему функціональних департаментів, відділів. У складі фінансового департаменту можуть виокремлюватись різні функціональні підрозділи, що займаються вирішенням окремих функціональних задач фінансового управління. Процес стратегічного планування в таких підприємствах значно ускладнюється, протікає в декілька етапів в розрізі окремих функціональних напрямів управління в цілому і фінансового управління зокрема. Зогляду на це, ми виокремили види фінансових планів залежно від функціональних напрямів управління в цілому і фінансового менеджменту, які після їх складання узгоджуються, координуються і інтегруються в основні документи по точного фінансового плану. Перелік таких планів визначається індивідуально для кожного підприємства залежно від особливостей організаційно-функціональної структури управління і структури фінансового департаменту.

На наш погляд, поточні фінансові плани торговельного підприємства доцільно класифікувати залежно від орієнтації на певні параметри фінансового стану. Такі плани представляють собою певні програми по забезпеченню фінансової стійкості, платоспроможності, рентабельності тощо і дозволяють скоординувати зусилля різних функціональних підрозділів на вирішенні певних фінансових проблем.

Система фінансових відносин торговельних підприємств характеризується складною структурою розрахунків з різними агентами: державою, постачальниками, інвесторами, кредиторами, страховими компаніями тощо, які формують поле зацікавлених осіб і прагнуть в процесі таких відносин задовольнити свої фінансові інтереси. Виходячи з цього, ми пропонуємо виокремити відповідні поточні фінансові плани, які відображають фінансові параметри цих відносин, що, на нашу думку, дозволить підвищити їх ефективність і результативність, як для підприємства, так і для контрагентів, сприятиме покращенню інвестиційної привабливості підприємства, його кредитоспроможності, підвищенню іміджу платника податку, покупця і продавця.

Ці ознаки ми пропонуємо включити до системи методологічних принципів типології планів, яка в узагальненому вигляді представлена в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Система методологічних принципів типології планів торговельного підприємства

Ранг	Принцип класифікації	Види планів		
1.	За змістом, масштабом цілей та строками	Стратегічний	Тактичний (поточний)	Оперативний
2.	За розміром підприємства	Великого підприємства	Середнього підприємства	Малого підприємства
3.	За видом фінансової стратегії	По формуванню фінансових ресурсів	По розподілу фінансових ресурсів	По забезпеченню фінансової безпеки
4.	За масштабом охоплення плановими процедурами	Підприємств в цілому	Зони господарювання	Бізнес-одиниці
5.	За видами діяльності	Операційної діяльності	Інвестиційної діяльності	Фінансової діяльності
6.	За метою складання	Доходів та витрат	Балансовий	Руху грошових коштів
7.	За орієнтацією на зміну параметрів середовища	Оптимістичний	Помірний	Песимістичний
8.	За видом процесу	В розрізі процесів, які доцільно виокремлювати на підприємстві		
9.	За функціональними напрямками управління	В розрізі функціональних напрямів управління, що виокремлюються на підприємстві: маркетингу, комерційної діяльності, відділу персоналу тощо		
10.	За функціональними напрямками фінансового менеджменту	В розрізі функціональних напрямів фінансового менеджменту, що виокремлюються в структурі фінансового департаменту (відділу): капіталу, активів, дивідендних виплат, нейтралізації фінансових ризиків, антикризових заходів.		
11.	За орієнтацією на параметри фінансового стану	Забезпечення фінансової стійкості	Забезпечення плато-спроможності	Забезпечення рентабельності
12.	За видами фінансових відносин	Залежно від структури відносин: з бюджетом, з інвесторами, з кредиторами, з страховими компаніями, з постачальниками тощо		
13.	За видами витрат	Поточний бюджет	Капітальний бюджет	Бюджет витрат на фінансове інвестування
14.	За широтою номенклатури витрат	Комплексний бюджет		Функціональні бюджети
15.	За методами розробки	Стабільний бюджет		Гнучкий бюджет

Запропонована система методологічних принципів типології фінансових планів дозволяє забезпечити формування цілісної та системи узгоджених та збалансованих між собою планових документів.

Комплексне стратегічне планування потребує фахового підходу. У процесі розробки плану й контролю за ходом його виконання у полі зору фінансового менеджера повинна бути вся різнобічна фінансово-господарська діяльність підприємства. Першочерговим його завданням має бути забезпечення фінансової стабільності суб'єкта господарювання шляхом максимального використання внутрішніх важелів ресурсного забезпечення кругообігу виробничих фондів, підвищення фондівіддачі і рентабельності активів, забезпечення високої ліквідності боргових зобов'язань. Фінансовий менеджер повинен аналізувати доступну інформацію про діяльність конкурентів підприємства, прогнозувати вплив зовнішніх чинників на фінансовий стан підприємства, розробляти запобіжні чи альтернативні заходи, щоб забезпечити фінансову стійкість і конкурентоспроможність. Однак посада фінансового менеджера або фінансового аналітика є не на всіх підприємствах. Для малих підприємств стратегічний план пропонується складати за формою балансу доходів і витрат. Водночас для таких підприємств необхідно розробити нормативні еталонні показники економічної ефективності, досягнення яких забезпечувало би їм необхідні передумови фінансової стабільності, і повинні бути врахованими при розробці стратегічного плану і порівняльного аналізу фінансового стану підприємства за даними фінансової звітності. Ними можуть бути: рентабельність обороту (продаж), рентабельність активів (у т. ч. основних фондів і оборотних засобів), рентабельність власного капіталу, фондівіддача активів (у т. ч. основних фондів і оборотних засобів), коефіцієнти маневрування, поточної ліквідності і фінансової стійкості. Розроблені еталонні показники будуть корисними для порівняння економічної ефективності господарської діяльності й фінансового стану структурних одиниць, оперативного реагування на зміни результативності діяльності підприємства та зовнішніх факторів.

При формуванні планів варто використовувати багатоваріативний підхід з застосуванням різних моделей, що дає змогу спрогнозувати вплив стратегічного планування на результати діяльності підприємства.

Можливості комбінування джерел фінансування при забезпеченні виконання фінансових планів підприємств дають змогу оптимізувати вартість залученого та позикового капіталу, зменшити ризик використання позикових коштів, розширити базу фінансування стратегічних планів, наростити вартість акціонерного капіталу, підвищити ефективність діяльності підприємств. Але кожне із можливих поєднань джерел фінансування у фінансових планах потребує чіткою обґрунтування з боку фінансових аналітиків.

Розглянувши методичні аспекти стратегічного планування, можемо констатувати, що стратегічне планування дає змогу підприємству визначити: розмір грошових коштів, що їх може отримати підприємство у своє розпорядження; джерела надходження коштів; відповідність фінансових ресурсів обсягу операційної та інвестиційної діяльності; частку коштів, яка має бути відрахована до бюджету, державні цільові фонди, банкам та іншим кредиторам; напрями розподілу та використання прибутку на підприємстві; міру забезпечення реальної збалансованості планових витрат і доходів підприємства на принципах самоокупності та самофінансування.

1.3. Бюджетування в системі стратегічного планування підприємства

У контексті сучасної технології бюджетування бюджет – це фінансовий документ, у якому відображені майбутні доходи або витрати, або баланс доходів і витрат за конкретним напрямом діяльності (підрозділом) чи по підприємству в цілому на чітко визначений часовий горизонт і який виступає дієвим інструментом управління фінансовими ресурсами.

У вітчизняній літературі всебічно висвітлені теоретичні та методичні аспекти бюджетування, зокрема, його сутність, роль і місце в загальній системі стратегічного планування, принципи, функції, методи тощо. Проте у практичній діяльності бюджетуванню ще не приділяється належна увага.

Бюджетування, в західному його розумінні, знаходиться на стадії становлення і розвитку. Підприємства переважно розробляють низку кошторисів витрат, доходів тощо.

У літературі можна зустріти різні підходи щодо складу бюджетів підприємства, зокрема Л.В. Кузьменко, В.В. Кузьмін, В.М. Шаповалова вважають, що бюджетування містить основний бюджет, який складається з низки операційних і фінансових бюджетів [24, с. 44]. Автори роботи [25, с. 452] виділяють чотири види бюджетів: основні, операційні, додаткові і спеціальні. На відміну від них Л.О. Коваленко і Л.М. Ремньова розглядають операційний, функціональний, додатковий і зведений бюджети [26, с. 445]. О.О. Терещенко до системи бюджетів зараховує первинний бюджет, групу основних бюджетів та сукупність часткових бюджетів [27, с. 466]. Наведені приклади переконують, що погляди науковців щодо кількості бюджетів та їх видів не співпадають. І це правомірно, оскільки «бюджет не має стандартизованих форм, які визначаються державними органами, але найбільш широко використовується загальний бюджет підприємства з виділенням операційного й фінансового бюджетів» [28, с. 412]. Ми розділяємо точку зору цих науковців.

Багато дослідників сходяться на думці, що операційні бюджети є основою бюджетування на підприємствах. У науковій літературі наводяться різні інтерпретації складу операційних бюджетів. В.П. Савчук і М.М. Вінніченко пропонують «в класичну систему складання бюджетів додати групу податкових бюджетів» [29, с. 55]. Складання податкових бюджетів, на думку авторів, дозволить врахувати особливості Податкового кодексу України.

Планові розрахунки величини податків та обов'язкових платежів здійснюються на різних стадіях формування та розподілу прибутку підприємств України, а отже, безпосередньо пов'язані з їх операційною діяльністю. З огляду на це, рекомендація авторів про доцільність доповнення операційного бюджету підприємства блоком податкових бюджетів, є, на наш погляд, правомірною, тому що це дозволяє деталізувати та удосконалити бюджетування. Бюджети системи стратегічного планування класифікуються за низкою ознак і взаємно

ув'язати всі види бюджетів між собою та з нормами і правилами планування, що діють на підприємстві (рис. 1.2).

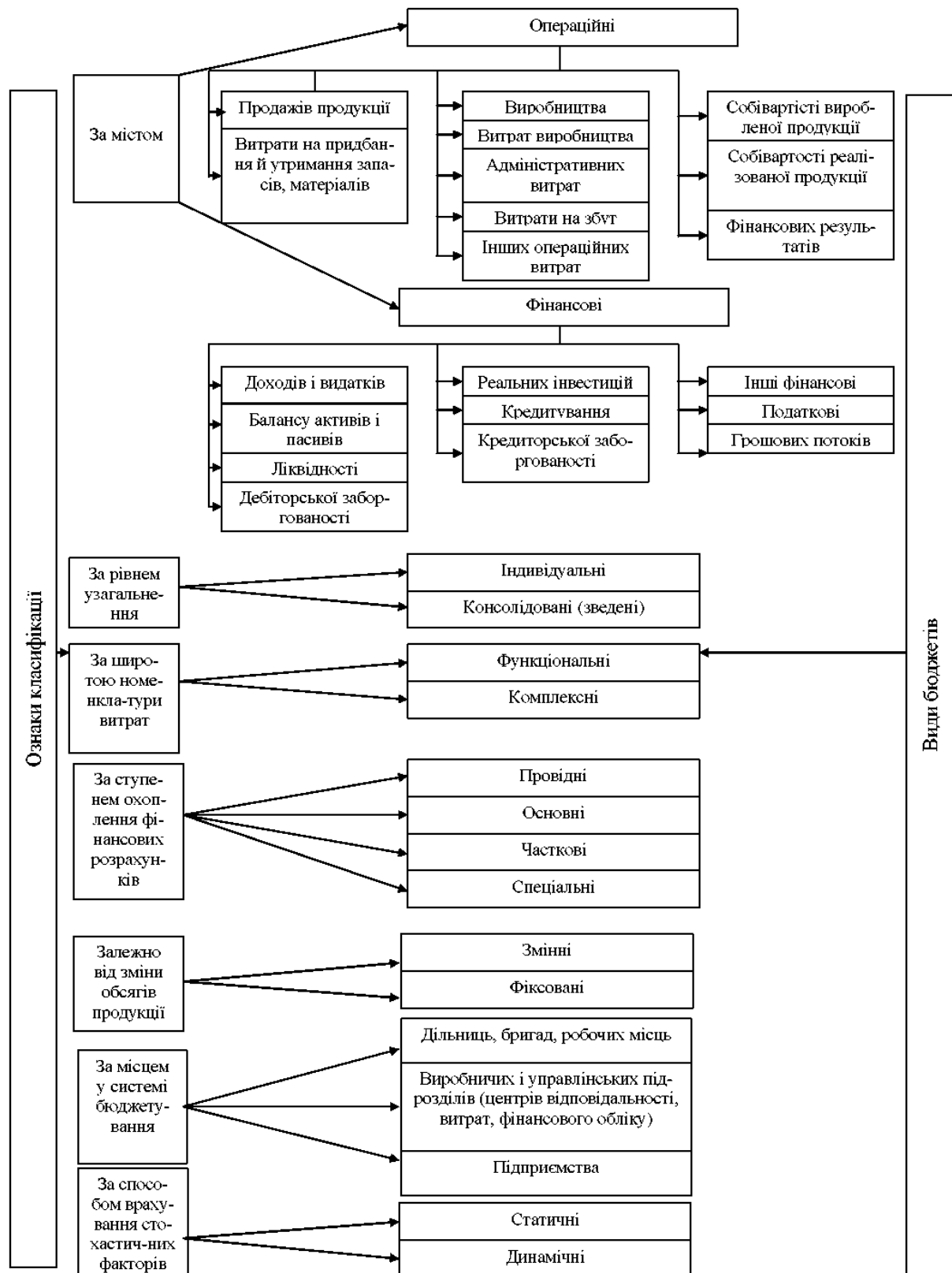


Рис. 1.2 Класифікація бюджетів системи стратегічного планування

Як видно з рис. 1.2, до операційних належать такі бюджети: продажів продукції; запасів готової продукції; виробництва; придбання й утримання запасів матеріалів; прямих витрат основних виробничих підрозділів; витрат допоміжних і обслуговуючих виробничих підрозділів; прямих матеріальних витрат; прямих витрат на оплату праці; інших прямих витрат; загальновиробничих витрат; витрат виробництва; адміністративних витрат; витрат на збут; інших операційних витрат; собівартості виробленої і реалізованої продукції; фінансових результатів.

Процес сучасної технології постановки бюджетування складний і потребує виконання низки послідовних етапів, які подано на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Схема сучасної технології постановки бюджетування [30, с. 400].

Кожному підприємству доцільно створювати таку систему бюджетування, яка б інтегрувала всі загальні функції управління цим процесом. Ця система зорієнтована на:

- формулювання цілей і конкретизацію їх у бюджетах;
- організування втілення бюджетів у реальність, тобто завчасне проведення координування (збалансування) діяльності всіх структурних підрозділів і виконавців, причетних до бюджетування;
- регулювання, яке покликане забезпечити ліквідацію чи зменшення негативних відхилень у виконанні бюджетів або зростання чи стабільність позитивних зрушень;
- стимулювання (мотивація), що виявляється в орієнтації працівників на успішне виконання бюджетів через встановлення прямої залежності між величиною заробітної плати і результатом праці;
- контроль, який полягає в систематичному нагляді за виконанням бюджетів.

Проте найскладнішою є проблема поєднання і узгодження усіх функцій управління, які тепер виконуються різними функціональними управлінськими підрозділами і слабо координуються. Адже це потребує часткової перебудови існуючої ОСУП (організаційна система управління підприємством), зміни в певній мірі функціональних обов'язків працівників, а це складно. Однак результати впровадження сучасної технології управління бюджетуванням компенсують усі ці складності і незручності. Доказом цього є досвід зарубіжних і низки вітчизняних підприємств.

Бюджетування, в західному його розумінні, на підприємствах України наразі знаходиться на стадії становлення і розвитку.

На наш погляд, у сучасному розумінні бюджетування – це комплекс послідовних дій, спрямованих на інтеграцію загальних функцій управління процесом формування, використання і руху фінансових ресурсів підприємства, відображених у показниках системи взаємопов'язаних бюджетів.

Досягнення ефективного бюджетування можливе лише за умови тісного взаємозв'язку функцій, які належать до компетенції всіх структурних управлінських підрозділів і розглядаються як складники єдиного процесу бюджетного управління, оскільки ефективне бюджетування є безперервним технологічним процесом та рушійною силою економічних перетворень підприємницької діяльності.

Перехід до сучасної технології бюджетування потребує вирішення низки непростих проблем. До них належать; підготовка високопрофесійних фахівців у галузі бюджетування шляхом теоретичної підготовки і стажування їх на підприємствах (у тому числі і зарубіжних, які відпрацювали сучасні технології управління бюджетуванням); створення нової чи реорганізація існуючої системи інформаційного забезпечення; проходження складного процесу осмислення і переорієнтації бізнесу, а також постановки відповідних цілей та завдань бюджетування тощо.

Основний напрям перспективного розвитку бюджетування на вітчизняних підприємствах, нами вбачається, в переході на сучасні технології управління ним і розроблення розгорнутої системи взаємопов'язаних між собою бюджетів. Ці бюджети потрібно будувати так, щоб без ускладнень можна було або виключити той чи інший податок (обов'язковий платіж), урахувати строки і форми сплати податку в бюджет.

Таким чином, стратегічне планування на підприємстві забезпечує його господарську діяльність фінансовими ресурсами, вирішує існуючі фінансові суперечності у фінансових відносинах, здійснює контроль за дотриманням фінансової дисципліни, націлене на подальший розвиток підприємства, досягнення його стратегічних цілей.

Для українських підприємницьких структур можна виділити декілька сфер, де відчувається потреба в застосуванні стратегічного планування. По-перше, це новостворені підприємства. Активні процеси розвитку підприємництва приводять до створення нових організацій та підприємств, посилення конкуренції між ними, банкрутства і закриття багатьох із них. Для новостворених підприємницьких структур розробляється маркетинговий план,

оцінюються реальні конкуренти, визначається стратегія розвитку, обґрунтовується оптимальний обсяг виробництва, штати працівників, матеріальні ресурси, фінансові результати тощо.

По-друге, це державні і колишні державні, зараз приватизовані підприємства. Для них функція планування є традиційною. Їх досвід планування відноситься в основному до періоду централізованої економіки. Звідси планування на цих підприємствах мало вторинний характер, відображало планову діяльність на центральному та галузевому рівнях, і, отже, не передбачало серйозного вміння аналізувати та передбачати власні цілі розвитку.

Кожне підприємство бажає використовувати стратегічне планування, проте в сучасних умовах присутні стримуючі фактори, що обмежують його використання на підприємствах.

Функціонування будь-якої системи управління фінансами здійснюється в рамках чинних законодавчих актів і нормативної бази. У вітчизняній теорії та практиці питання стратегічного планування як елемента управління діяльністю підприємством до цього часу недостатньо розроблені. Крім того, даються взнаки недосконалість правового, законодавчого, економічного регулювання в державі, а також нестабільність законодавчої бази, відсутність практичного досвіду у фахівців.

Сьогодні планування діяльності підприємства стало досить серйозною проблемою, що викликано рядом причин:

- відсутністю розуміння цілей і завдань діяльності підприємства;
- складністю з визначення потреб підприємства в ресурсах;
- нестабільністю фіскальної політики держави;
- недостатністю досвіду самостійної постановки цілей, планування дій і залучення ресурсів в умовах ринку;
- недоліками існуючої системи управлінського обліку;
- браком кваліфікованих кадрів, обізнаних із сучасними методами планування;
- недостатнім рівнем розвитку інформаційних технологій.

Таким чином, аналіз причин недостатньої ефективності функціонування цілого ряду підприємств дозволяє виявити основні проблеми та сформулювати такі основні принципи та рекомендації постановки системи планування:

- процес зміни системи планування повинен встигати за процесами злиття, поглинання, відповідними змінами в структурах та системах управління підприємств;
- планування (коригування та уточнення) повинно здійснюватися "згори вниз" за принципом "дерева цілей", тобто системно, тоді плани будуть комплексними та повними;
- повинно здійснюватися планування з урахуванням змін зовнішнього середовища, враховуючи зовнішні і внутрішні ризики;
- система планування повинна бути прив'язана до наявної на підприємстві системи контролінгу, інакше реалізація планів буде неефективною.

Однак досвід багатьох розвинутих компаній промислових країн показує, що за сучасного ринку, з його жорсткою конкуренцією, планування фінансово-господарської діяльності є найважливішою умовою їх виживання, економічного зростання та процвітання. Саме воно дає змогу оптимально пов'язати наявні можливості підприємства щодо випуску продукції з попитом і пропозицією, що склалися на ринку. Як виявляється на практиці, підприємства, на яких застосовуються методи стратегічного планування, мають змогу ефективніше організувати свою виробничо-господарську та економічну діяльність, адже стратегічне планування – це реальна економія грошей і часу.

Тому нині стратегічне планування є одним із альтернативних фінансових інструментів, яке використовується підприємствами для налагодження фінансової діяльності та підвищення власної рентабельності та платоспроможності як одних із найбільш важливих показників міцного фінансового стану суб'єкта господарювання. Приділяючи більше уваги фінансовому плануванню, можна досягти зміцнення фінансової стабільності підприємства, створення передумов для отримання чистого прибутку, достатнього для самокупності та самофінансування підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ
ТОВ “ПРОСТІР”2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства
ТОВ “ПРОСТІР”

ТОВ “ПРОСТІР” є членом агропромислової групи «Пан Курчак».

Всі виробничі ресурси Агропромгрупи «Пан Курчак» розміщені на території Миколаївської області (Україна). Це дозволяє оперативно контролювати якість продукції на всіх етапах виробництва, вносити необхідні зміни в систему взаємодії підприємств, а також створювати нові підрозділи і швидко реагувати на вимоги ринку.

ТОВ “ПРОСТІР” зареєстроване 29 грудня 2008 року. Розпочало свою господарсько-фінансову діяльність у травні 2015 року. Підприємство було створене з метою отримання прибутку, задоволення потреб підприємств, організацій, установ та громадян у товарах та послугах з високими споживчими якостями.

Основним напрямком роботи підприємства є випуск ковбасних та м'ясних виробів, забій та переробка свинини.

ТОВ “ПРОСТІР” - це високотехнологічна переробка м'яса свинини, виробництво і реалізація ковбасної продукції, м'ясних напівфабрикатів.

На сьогодні ТОВ “ПРОСТІР” - один з провідних виробників ковбасних та м'ясних виробів на українському ринку. Завод працює виключно із сировиною вітчизняного виробництва, обладнаний сучасним м'ясопереробним обладнанням, що відповідає всім європейським стандартам.

Асортиментний ряд продукції складає більше 100 найменувань.

Потужність виробництва складає:

- забій і переробка свинини - 353 тони на тиждень;
- виробництво м'ясних напівфабрикатів - 104 тони на тиждень
- виробництво ковбасних виробів і копченостей - 375 тон на тиждень.

Продукція, яку виробляє ТОВ “ПРОСТІР”:

- свинина в напівтушах;
- заморожені і охолоджені субпродукти;
- варені ковбаси і сосиски;
- варено-копчені і напівкопчені ковбаси;
- копченості в асортименті;
- м'ясні напівфабрикати.

Підприємство постійно розширює асортимент продукції, що випускається. Особлива увага приділяється розширенню традиційного асортименту вищого цінового сегменту. ТОВ “ПРОСТІР” нарощує об'єми по переробці м'яса і виробництву готової ковбасної продукції і копченостей. Упаковка, яка використовується, дає можливість тривалий час зберігати свіжість і якість випущеної продукції, що дозволяє продовжити термін її реалізації.

Виробничі потужності підприємства розраховані на виробництво 19,5 тисяч тон ковбасної продукції і копченостей, а також майже 22 тисяч тон охолодженої свинини і субпродуктів на рік.

На сьогодні загальна кількість торгівельних закладів по Україні, в яких представлена продукція підприємства, складає близько 5,1 тисяч одиниць. Підприємство динамічно розвивається, постійно здійснюються інвестування у процеси виробництва та реалізації.

Виробничі потужності станом на 01.12.2018р. складають:

- забій та переробка свинини – 30 тон в одну зміну м'яса свинини в півтушах,

- випуск ковбасних та м'ясних виробів – 60 тон в дві зміни.

Для забезпечення запланованих об'ємів виробництва на підприємстві затверджені наступні режими роботи:

відділ переробки м'яса однозмінний робочий тиждень (5 днів)- 40 год.

відділ виробництва ковбас – двохзмінний робочий тиждень (5 днів)-80 год.

З 2016 року на підприємстві впроваджена міжнародна система менеджменту безпеки харчових продуктів, яка відповідає ISO 22000:2005

(НАССР). Впровадження системи контролю якості та модернізація виробничих процесів забезпечують випуск якісної та безпечної продукції.

Перш за все наведемо та проаналізуємо аналітичне групування активу та пасиву підприємства та його динаміку на протязі 2015 – 2019 років.

Таблиця 2.1

Аналітичне групування активу балансу

Актив балансу	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення 2019-2018pp(+,-)	Відхилення 2019-2015pp(+,-)
1	2	3	4	5	6	7	8
Нематеріальні активи	4,5	4,5	0,7	1,4	2	0,6	(2,5)
Незавершене виробництво	-	-	-	-	-	-	-
Основні засоби	3957,8	3908,9	3436,6	4056,4	4179,5	123,1	221,7
Довгострокові фінансові інвестиції	1063	1063	563	563	563	0	(500)
Довгострокова дебіторська заборгованість	-	-	-	-	-	-	-
Відстрочені податкові активи	-	-	-	-	-	-	-
Інші необоротні активи	48,1	28,3	7,5	19,6	110	90,4	61,9
Усього за розділом I	5073,4	5004,7	4007,8	4640,4	4977	336,6	(96,4)
Запаси	13538,2	17999,7	20013,3	34571,4	43640	9068,6	(30101,8)
Векселі одержані	99,5	99,5	99,5	99,5	0	(99,5)	(99,5)
Дебіторська заборгованість	1328,3	1161,8	1408,4	3065	27716	24651	26387,7
Поточні фінансові інвестиції	0	72,1	65,7	77,9	909	831,1	(909)
Грошові кошти та їх еквіваленти	10,9	1,1	1,1	2,3	5	2,7	(5,9)

1	2	3	4	5	6	7	8
Інші оборотні активи	1512,4	1869,7	1486,4	3007,8	1077	(1930,8)	(435,4)
Усього за розділом II	16668,5	21132,8	23008,7	40746,0	72438	31692	55769,5
III Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	21741,9	26137,5	27016,7	45386,4	78293	32906,6	56551,1

Проаналізувавши аналітичне групування статей активу балансу слід зробити висновок, що валюта балансу збільшилась на 52155,5 тис. грн. протягом 2015 – 2019 років і склала в 2019 році 78293 тис. грн. Це свідчить про розширення виробництва на підприємстві. Слід зазначити, що протягом аналізованого періоду, на ріст валюти балансу найбільше всього вплинули такі елементи, як: запаси, приріст склав 30101,8 тис. грн. та дебіторська заборгованість збільшившись на 26387,7 тис. грн..

Якщо розгледити тенденцію зміни активу балансу, то можна відмітити, що майже всі статті активу зросли, крім нематеріальних активів (які зменшились на 2,5 тис. грн.), довгострокових фінансових інвестицій (що зменшились на 500 тис. грн.), одержаних векселів - 99 тис. грн. та інших оборотних активів, що зменшились на 792,7 тис. грн.. Якщо порівняти розміри оборотних та необоротних активів, то можна зазначити, що оборотні активи в 2015 році майже в 15 разів перевищували необоротні, що свідчить про те що підприємство має легку структуру балансу.

Для повної характеристики підприємства слід розглянути та проаналізувати аналітичне групування пасиву балансу (таб. 2.2).

Аналіз групування пасиву балансу свідчить про збільшення обсягів капіталу підприємства на 52155,5 тис. грн. протягом аналізованого періоду. Можна відмітити, що спостерігається негативна динаміка скорочення власного капіталу, який зменшився на 1392,4 тис. грн. через скорочення нерозподіленого прибутку в 2019 році. Також слід відмітити, що до 2019 року спостерігалася позитивна тенденція нарощення нерозподіленого прибутку, що свідчить про політику тезаврації прибутку. Негативна тенденція

спостерігається щодо значного нарощення позикових коштів підприємства, дане значення збільшилось на 56551,1 тис. грн.

Таблиця 2.2

Аналітичне групування пасиву балансу

Пасив балансу	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення 2019-2018pp(+,-)	Відхилення 2019-2015pp(+,-)
Статутний капітал	1168,4	1168,4	1168,4	1168,4	1168,4	0	0
Інший додатковий капітал	1721,2	1721,2	1721,2	1721,2	1721,2	0	0
Резервний капітал	-	-	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток	1973,5	1999,8	3343,3	3647,9	608	(3039,9)	(1365,5)
Вилучений капітал	-	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	4863,1	4889,4	6232,9	6537,5	3497	(3040,5)	(1366,1)
Короткострокові кредити банків	799,2	613,8	4864,8	18748,9	19000	251,1	18200,8
Векселі видані	250	-	-	-	-	-	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	10711,1	11142,4	7573,7	2074,7	47063	44988,3	36351,9
Поточні зобов'язання за розрахунками	4893,2	8731,1	7273,5	16547,5	8199	(8348,5)	3305,8
Інші поточні зобов'язання	225,3	20,5	22,2	29,6	32	2,4	(193,3)
Усього за розділом IV	16878,8	21248,1	20783,8	38848,9	74796	35947,1	57917,2
V. Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	21741,9	26137,5	27016,7	45386,4	78293	32906,6	56551,1

Найбільш на зростання позикових коштів вплинуло збільшення розміру банківських кредитів на 18200,8 тис. грн. та кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 36351,9 тис. грн..Отже, підприємство має низьку

платоспроможність та економічну залежність, що виходить із співвідношення власного і позикового капіталу.

Для отримання узагальненої оцінки динаміки фінансового стану можна спів ставити зміни суми балансу із зміною фінансових результатів фінансової діяльності (виручкою від реалізації продукції) використовуючи Форму №2 «Звіт про фінансові результати» які наведені в додатках. Даний аналіз наведений в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз зміни валюти балансу та виручки від реалізації

Коефіцієнт	2015 рік, %	2016 рік, %	2017 рік, %	2018 рік, %	2019 рік, %	Відхилення 2019-2015рр. (+,-), %
Коефіцієнт приросту валюти балансу	7,31	20,21	3,36	67,99	72,50	65,31
Коефіцієнт приросту виручки від реалізації продукції	32,65	(13,82)	16,46	86,83	272,59	239,94

Отже, ми бачимо значний ріст темпів росту виручки від реалізації, що говорить про покращення використання засобів на підприємстві порівняно з попереднім періодом. Щодо збільшення валюти балансу, яку ми бачимо, то це говорить про ріст промислових можливостей підприємства та заслуговує позитивної оцінки.

Тепер зазначимо наступні значення фінансово-господарської діяльності підприємства у таблиці 2.4.

Наведені розрахунки свідчать про збільшення обсягів доходу від реалізації, чистого доходу, а також чистого прибутку протягом 2015 – 2019 роками. У 2019 спостерігалася значний ріст розміру доходу від реалізації, приблизно на 372 %. Але зростання розміру валового доходу не вплинуло на фінансовий результат 2019 року, який склав збиток у розмірі 3040 тис. грн.. Відхилення чистого прибутку, у 2018 – 2019 років склало 3268,4 тис. грн..

Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ “ПРОСТІР”

Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення 2019-2018pp(+,-)	Відхилення 2019-2015pp(+,-)
Дохід від реаліз. продукції, тис. грн.	24408,1	21089,9	24568,8	45903,2	171032	125128,8	146623,9
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20400,3	17580,3	20474,0	38252,7	142527	104274,3	122126,7
Валовий прибуток, тис. грн.	1509,9	1633,9	3028,8	4263,4	3063	1200,4	1553,1
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	(921)	19,7	1007,6	228,4	(3040)	(3268,4)	(2119)

Для більш детального аналізу, слід розрахувати окремі показники, які наведені в наступному підрозділі.

2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ “ПРОСТІР”

Особливістю формування цивілізованих ринкових відносин є збільшення впливу таких факторів, як жорстка конкурентна боротьба, технологічні зміни, комп'ютеризована обробка економічної інформації, постійні нововведення в податковому законодавстві, змінні процентні ставки та курси валют на фоні інфляція яка продовжує зростати. Тому перед менеджерами підприємств виникає безліч питань, на які може дати відповідь об'єктивний фінансовий аналіз, який дозволяє найбільш раціонально розподілити капітал акціонерного товариства та зробити адекватні плани для майбутньої діяльності. Всі ресурси обмежені, та досягти максимального ефекту можливо не лише через регулювання їх об'єму, а й шляхом оптимального співвідношення. Зі всіх видів ресурсів фінансові мають першочергове значення,

тому що це єдиний вид ресурсів підприємства, трансформований не опосередковано та з мінімальним часом в любий інший вид ресурсів.

Інформаційною базою фінансового аналізу є бухгалтерська звітність, яка наведена у додатках .

Для комплексного аналізу підприємства проведемо наступні види аналізу:

- аналіз майнового стану;
- аналіз джерел формування капіталу підприємства;
- аналіз ліквідності та платоспроможності;
- аналіз фінансової стійкості;
- аналіз ділової активності;
- аналіз фінансових результатів і рентабельності;
- аналіз ринкової активності (для акціонерних товариств).

Отже, наведемо розрахунки аналізу майнового стану підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз майнового стану підприємства

Коефіцієнт	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення 2019-2018pp(+,-)	Відхилення 2019-2015pp(+,-)
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,17	0,23	0,30	0,32	0,35	0,03	0,18
Коефіцієнт реальної вартості майна	0,18	0,14	0,12	0,09	0,05	(0,040)	(0,13)
Коефіцієнт оновлення основних	0,146	0,281	0,153	0,184	0,345	0,161	0,199
Коефіцієнт вибуття основних	0,083	0,042	0,121	0,008	0,238	0,230	0,155
Коефіцієнт приросту вартості	0,063	0,239	0,032	0,176	0,107	0,069	0,044
Коефіцієнт компенсації вибуття	0,08	0,06	0,23	0,044	0,69	0,646	0,61
Коефіцієнт придатності основних	0,83	0,77	0,70	0,68	0,65	(0,03)	(0,18)

Аналіз майнового стану підприємства свідчить про те, що коефіцієнт зносу основних засобів протягом періоду мав тенденцію до збільшення, що є негативним фактором так у період з 2015 по 2019 роки даний коефіцієнт збільшився на 0,18. Коефіцієнт реальної вартості майна свідчить про те, що на 0,13 зменшилась частка вартості майна у частці вартості основних засобів виробництва – це є теж негативною тенденцією. Негативним є тенденція збільшення коефіцієнту вибуття основних засобів (на 0,19), що було більшим ніж приріст оновлення основних засобів (0,18) на 0,01. Протягом 2015 – 2019 року спостерігалася також загальна тенденція зменшення придатності основних засобів, що може характеризуватися негативною інвестиційною та амортизаційною політикою.

Таблиця 2.6

Аналіз ліквідності підприємства ТОВ “ПРОСТІР”

Коефіцієнт	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення 2019-2018pp(+,-)	Відхилення 2019-2015pp(+,-)
Коефіцієнт покриття	0,99	0,99	1,11	1,05	0,97	(0,08)	(0,02)
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,18	0,15	0,14	0,16	0,38	0,22	0,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0006	0,0005	0,0005	0,0006	0,00007	0,0005	0,0005
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	(210,3)	(115,30)	2225,10	1897,10	(2,358)	(1099,46)	207,94

Аналіз ліквідності підприємства (табл.2.6) показує, що на 0,02 показників зменшилась достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його початкових зобов’язань. Щодо коефіцієнтів швидкої та абсолютної ліквідності то їх значення не відповідають нормативним значенням і у кожному році занижені, що свідчить про незначну платіжну можливість підприємства (в середньому 0,14) щодо

сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Також це свідчить про незначну частину (в середньому 0,0005) боргів підприємства, що можуть бути сплачені негайно. Позитивним є збільшення цих показників у кращу сторону. Збільшення чистого оборотного капіталу на 207,94 тис. грн. протягом 2015 – 2019 років свідчить про збільшення спроможності підприємства сплатити свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність в майбутньому. Але негативним є ситуація, зниження чистого оборотного капіталу протягом останніх (2018 – 2019) років на 1099,56 тис. грн., що свідчить про зменшення спроможності підприємства погасити свої зобов'язання протягом останніх двох років.

Таблиця 2.7

Склад джерел фінансування капіталу підприємства

Джерела фінансування	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення 2019-2018pp(+,-)	Відхилення 2019-2015pp(+,-)
1.Власний капітал	4863,1	4889,4	6232,9	6537,5	3497	(3040,5)	(1366,1)
2. Забезпечення наступних витрат і платежів	0	0	0	0	0	0	0
3. Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0	0	0
4.Поточні зобов'язання, у тому числі	0	0	0	0	0	0	0
короткострокові кредити банку	799,2	613,8	4864,8	18748,9	19000	251,1	18200,8
кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	10711,1	11142,4	7573,7	2074,7	47063	44988,3	36351,9
поточні зобов'язання за розрахунками	4893,2	8731,1	7273,5	16547,5	8199	(8348,5)	3305,8
5.Доходи майбутніх періодів	0	0	0	0	0	0	0

Аналіз складу джерел фінансування капіталу підприємства свідчить про те, що впродовж 2015 - 2019 років спостерігався загальний ріст обсягів фінансування на 56551,1 тис. грн.. Найбільшу частку в джерелах фінансування займає позиковий капітал. Слід відмітити, що підприємство користується лише власним та короткостроковим позиковим капіталом. Також існує негативна тенденція використання звужених джерел фінансування. На підприємстві відсутні довгострокові позики поряд із значним розміром короткострокових. Дана ситуація ставить підприємство під загрозу виникнення кризи неплатоспроможності, що з часом може призвести до банкрутства підприємства.

Таблиця 2.8

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення 2019-2018pp(+,-)	Відхилення 2019-2015pp(+,-)
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,22	0,19	0,23	0,14	0,04	(0,1)	(0,18)
Коефіцієнт фінансування	3,47	4,35	3,33	5,94	21,38	15,44	17,91
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(0,04)	(0,02)	0,36	0,29	(0,67)	(0,38)	(0,63)
Коефіцієнт фінансового важеля (плече)	3,47	4,34	3,33	5,94	21,38	15,44	17,91
Коефіцієнт покриття інвестицій	0,21	0,187	0,2307	0,144	0,044	(0,1)	(0,166)
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,78	0,81	0,769	0,8559	0,955	0,0991	0,175
Коефіцієнт кредиторської заборгованості	0,31	0,426	0,28	0,0457	0,6011	0,5554	0,2911

Аналіз платоспроможності (табл. 2.8) свідчить про те що товариство є фінансово нестійким. Так, коефіцієнт платоспроможності має тенденцію до зниження (у 2015 році він склав 0,22, 2016 - 0,19, 2017 – 0,23, 2018 - 0,14, та у 2019 – 0,04 відповідно), що свідчить про значну питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність. Негативним

також є відхилення цього коефіцієнту на -0,1 протягом 2018-2019 років, що свідчить про зменшення значення цього показника. Щодо коефіцієнту фінансування, то він відображає негативну тенденцію до збільшення залежності підприємства від позикових коштів на 17,91 пунктів. Взагалі ситуація яка освітлюється даним показником є негативною, через значну залежність підприємства від позикових коштів. Коефіцієнт маневреності капіталу мав позитивну тенденцію до 2019 року, а 2019 знизився до негативного значення (-0,67). Це свідчить про зменшення можливості вільного маневрування власними оборотними коштами. Тобто акціонерне товариство не може фінансувати поточну діяльність власним капіталом.

Таблиця 2.9

Розрахунковий баланс підприємства за 2015-2019 роки

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення 2019-2018pp(+,-)	Відхилення 2019-2015pp(+,-)
Дебіторська заборгованість	1507,5	1161,8	1408,4	3065	27716	1263,5	26208,5
Кредиторська заборгованість	15604,3	19873,5	14847,2	18622,2	55262	36639,8	39657,7
Активне сальдо	-	-	-	-	-	-	-
Пасивне сальдо	14096,8	18711,7	13438,8	15557,2	27546	11988,8	13449,2
Баланс	14096,8	18711,7	13438,8	15557,2	27546	11988,8	13449,2

Протягом аналізованого періоду спостерігалось збільшення обсягів дебіторської та кредиторської заборгованості. Слід відмітити, що на нашому підприємстві існує пасивне сальдо, що є негативним для підприємства, адже підприємство має тривалий операційний цикл. Отже, керівництво підприємства повинно переорієнтувати свої розрахунки на активне сальдо, що надають підприємству нових переваг, зменшить витрати.

Аналіз показників ділової активності підприємства (табл. 2.10) показує, що ефективність використання товариством усіх власних ресурсів, незалежно від джерела їхнього залучення, основних засобів підприємства і власного капіталу підприємства збільшується, хоча і з різними значеннями в динаміці.

Аналіз ділової активності підприємства

Коефіцієнт	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення 2019-2018pp(+,-)	Відхилення 2019-2015pp(+,-)
Коефіцієнт оборотності активів	0,97	0,73	0,77	1,06	2,30	1,33	1,24
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	4,40	3,56	2,05	7,04	22,57	15,53	18,17
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,83	3,61	3,68	5,99	28,40	22,41	24,57

Доцільно відмітити, що най ефективніше використовується власний капітал, у 2015 році цей показник становив 3,83 , у 2016 – 3,6, у 2017 піднявся до 3,68, в 2018 склав 5,99, а в 2019 році збільшився до 28,4 відповідно. Слід відмітити позитивну ситуацію стрімкого росту даного коефіцієнту протягом 2018 -2019 років, за цей період коефіцієнт оборотності власного капіталу збільшився на 22,41.

Таблиця 2.11

Аналіз рентабельності підприємства

Коефіцієнт	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення 2019-2018pp(+,-)	Відхилення 2019-2015pp(+,-)
Коефіцієнт рентабельності активів	(0,043)	0,001	0,040	0,006	(0,049)	(0,046)	0,003
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	(0,218)	0,004	0,181	0,036	(0,60)	(0,636)	(0,382)
Коефіцієнт рентабельності діяльності	(0,045)	0,001	0,049	0,006	(0,021)	(0,015)	0,066

Завершуючи фінансовий аналіз діяльності підприємства, звернемося до показників рентабельності підприємства (табл. 2.11), які свідчать про нерентабельне функціонування підприємства. Так коефіцієнт рентабельності

діяльності у 2015 році становив $(-0,043)$, у 2016 – $0,001$, у 2017 – $0,049$, а у 2018 значно зменшився в порівнянні з попереднім роком і склав $0,006$. Щодо 2019 року, то як ми знаємо акціонерне товариство зпрацювало із збитком, що вплинуло на негативні показники рентабельності товариства. Так рентабельність діяльності у 2019 році становила $(-0,021)$. Рентабельність власного капіталу у динаміці зменшилася на $0,382$, а рентабельність активів на $0,003$.

В цілому діяльність підприємства оцінюється як неефективна, недоліком є значна залежність підприємства від позикових коштів.

2.3. Діагностика ефективності стратегічного планування на ТОВ “ПРОСТІР”

На підприємстві ТОВ “ПРОСТІР” фінансовою службою складаються фінансовий план та платіжний календар на рік з розбивкою на кожен квартал.

Дане планування проводиться за допомогою екстраполяційного методу, нормативного методу та балансового методу.

Стратегічний план підприємства складається за формою згідно із додатком Е на кожен наступний рік з поквартальною розбивкою і відображає очікувані фінансові результати в запланованому році. Стратегічний план підприємства містить довідкову інформацію щодо фактичних показників минулого року та планових показників поточного року.

Метою складання стратегічного плану на ТОВ “ПРОСТІР” є взаємоузгодженість доходів та витрат.

Стратегічний план підприємства забезпечує отримання валового прибутку та чистого прибутку, розмір яких не може бути менше ніж прогнозний показник поточного року, розрахований на базі фактично досягнутих показників I кварталу поточного року та прогнозних показників II, III і IV кварталів поточного року, з урахуванням прогнозованого рівня інфляції.

У разі зменшення валового прибутку або чистого прибутку порівняно з прогнозними показниками поточного року підприємство обов'язково подає обґрунтування причин такого зменшення.

До проекту стратегічного плану на підприємстві додаються в паперовому та електронному вигляді:

- баланс підприємства згідно з Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 2 "Баланс", затвердженим наказом Міністерства фінансів України від 31.03.99 № 87, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 21.06.99 за № 396/3689, на 31 березня, 30 червня, 30 вересня, 31 грудня і на останню звітну дату (31 березня року, у якому складається стратегічний план) з розшифровками статей, що становлять більше 10 відсотків валюти балансу;
- звіт про фінансові результати підприємства згідно з Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 3 "Звіт про фінансові результати", затвердженим наказом Міністерства фінансів України від 31.03.99 N 87, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 21.06.99 за № 397/3690, за 1 квартал, півріччя, 9 місяців, 12 місяців минулого року і за останній звітний період (1 квартал року, у якому складається стратегічний план);
- декларацію податку на прибуток за 12 місяців минулого року;
- довідку аналізу проекту стратегічного плану підприємства з обов'язковим порівнянням його показників з показниками фінансово-господарської діяльності підприємства за два попередні роки.

Як при складанні стратегічного плану, так і при їх виконанні, а також по закінченні певних періодів на підприємстві ТОВ "ПРОСТІР" проводиться фінансовий контроль, спрямований на перевірку правильності вартісного розподілу і перерозподілу доходу за відповідними фондами грошових коштів та їх використанням за цільовим призначенням.

У процесі розробки довгострокового та поточного фінансових планів виконуються такі роботи:

- аналізується фінансово-господарська діяльність підприємства за минулий період;
- розраховуються основні показники господарської діяльності у поточному році та на перспективу: визначаються обсяги реалізації продукції або послуг, витрати на їх виконання, прибуток від реалізації основної продукції та іншої діяльності підприємства, розраховуються амортизаційні

відрахування та інше;

- визначаються напрямки вкладання інвестицій і джерела їх формування;
- розробляється оперативний план.

Слід відмітити негативну ситуацію на підприємстві, що складається відсутності бюджетів доходів і витрат по всіх видах діяльності, а саме: операційної, інвестиційної та фінансової. Дані бюджети повинні розроблятися для більш точного прогнозу та більш жорсткого контролю виконання планових показників.

Отже розглянемо оперативний стратегічний план ТОВ “ПРОСТІР” за перший квартал 2019 року, який наведений в додатку Б.

Проаналізувавши виконання стратегічного плану, можна зробити висновок, що на підприємстві існує відносно адекватна методика планування і у загальній сумі узагальнюючі показники мають відхилення приблизно в десять відсотків.

Слід відмітити суттєві розбіжності в планування доходів від ремонтних робіт, так в січні 2019 року відхилення склало майже двадцять п’ять відсотків. Протягом наступних місяців також спостерігалася значні відхилення між планом та фактом. Серед витрат найбільш непередбаченою була стаття витрати на підрядні роботи. Дана графа мала відхилення приблизно в двадцять відсотків протягом січня - березня. Слід також відмітити, що найбільш передбаченим були статті відрахувань відсотків за кредит, та безпосередньо сам кредит.

Взагалі слід зазначити, що стратегічний план підприємства на перший квартал мав значні відхилення у результаті, а саме сальдо протягом кожного місяця значно відрізнялися від планового значення. Тобто на підприємстві потрібно впроваджувати більш чутливі прогнози та адаптувати фактичні дані під планові значення.

Оперативне стратегічне планування полягає в складанні та використанні платіжного календаря. Його складають на квартал із розбивкою по місяцях або на місяць із розбивкою по декадах.

Платіжний календар наданий в таблиці 2.12.

Платіжний календар на перший квартал 2019 року підприємства
ТОВ “ПРОСТІР”

№ п/в	Статті	План, тис. грн.	Факт, тис. грн.	Відхилення, %
1	Виручка від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг від основної діяльності	28106,8	25485,5	-2621,3
2	Виручка від реалізації основних фондів, нематеріальних активів	131,1	135,5	4,5
3	Штрафи, пені та інші надходження від застосування економічних санкцій	0,0	0,0	0,0
4	Надходження від реалізації цінних паперів та валюти	0,0	0,0	0,0
5	Дивіденди, відсотки, прибутки від цінних паперів та депозитів	0,0	0,0	0,0
6	Надходження від погашення дебіторської заборгованості	5390,3	5551,6	161,3
7	Кредити отримані	407,6	407,6	0,0
8	Аванси, отримані від замовників, покупців	3009,5	2916,6	-92,9
9	Надходження орендної плати	44,2	44,2	0,0
10	Отримана безповоротна фінансова допомога	0,0	0,0	0,0
11	Цільові надходження	0,0	0,0	0,0

У платіжному календарі фіксуються всі види грошових платежів та надходжень підприємства незалежно від їх джерел та напрямків використання, тобто показаний увесь грошовий оборот за певний проміжок планового періоду.

Платіжний календар дає можливість фінансовим службам підприємства забезпечити оперативне фінансування, виконання розрахункових та платіжних зобов'язань, фіксувати поточні зміни платоспроможності підприємства. Він уможливорює спостереження за станом оборотних коштів та вказує на необхідність використання позикових та залучених коштів у плановому періоді.

Складення платіжного календаря дає змогу виявити недостатність коштів, з'ясувати причини такого становища, визначити відповідні заходи для запобігання фінансовим ускладненням.

Важливе місце в оперативній фінансовій роботі підприємства займає своєчасне погашення кредиторської, а також своєчасне стягнення дебіторської заборгованості.

З допомогою платіжного календаря постійно контролюється платоспроможність підприємства.

Отже проаналізувавши платіжний календар 2019 року можна визначити, що на підприємстві існують проблеми із планування товарно-матеріальних цінностей, відхилення склало 3610,92 тис. грн. та інші надходження (відхилення склало 1154 тис. грн.) та інші видатки (відхилення яких склало 1137 тис. грн.). Слід також відмітити, що існують проблеми із визначення майбутньої виручки від реалізації, дана графа мала значне відхилення у 9961 тис. грн., що призвело до значного відриву планового результату діяльності.

Отже, дані розбіжності в плануванні призвели до того що перевищення доходів і видатків за планом і фактом мало розбіжність у 2402,784 тис. грн., а це майже в шість разів менше. Тобто слід зробити висновок, що підприємство має використовувати більш точну методику прогнозування, яка б охоплювала більший спектр чинників.

Для зручності аналізу планової діяльності наведемо певні розрахунки, які наведені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз планових показників фінансового результату за перший квартал
2019 року підприємства ТОВ “ПРОСТІР”

Код	Рядки бюджету	Перший квартал				
		%	План, тис. грн.	Факт, тис. грн.	Відхилення	
1	2	3	4	5	тис. грн.	%
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції	100,0	28106,84	25485,53	-2621,32	-0,09
2	Собівартість реалізації	78,9	22188,28	20388,42	-1799,86	-0,08
3	Маржинальний прибуток (брутто)	21,1	5918,56	5097,11	-821,45	-0,14
4	Витрати на збут	-	0,00	0,00	0,00	-
5	ПДВ	16,7	4706,32	4247,59	-458,73	-0,10
6	Валовий прибуток	4,3	1212,24	849,52	-362,72	-0,30
7	Інші операційні доходи	21,6	6077,89	5723,42	-354,47	-0,06
8	Витрати на збут	-	0,00	0,00	0,00	-
9	Адміністративні витрати	1,7	490,53	499,47	8,95	0,02
10	Інші операційні витрати	20,0	5622,37	5552,11	-70,26	-0,01
	Фінансові результати від операційної діяльності:					

1	2	3	4	5	6	7
11	Прибуток	4,2	1177,24	521,36	-655,88	-0,55
12	збиток					
13	Доходи від участі в капіталі	-	-	-	-	-
14	Інші фінансові доходи	-	-	-	-	-
15	Інші доходи	18,6	5218,16	5949,26	731,1	0,14
16	Фінансові витрати	3,2	900,26	908,55	8,29	0,01
17	Витрати від участі в капіталі	-	-	-	-	-
18	Інші витрати	32,7	9193,39	9644,62	451,23	0,05
	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:					
19	прибуток	3,6	1008,06	164,98	-843,08	-0,84
20	збиток	-	-	-	-	-
21	Податок на прибуток	0,9	252,02	41,24	-210,77	-0,84
	Фінансові результати від надзвичайної діяльності	-	-	-	-	-
22	прибуток	-	-	-	-	-
23	збиток	-	-	-	-	-
	Чистий:	-	-	-	-	-
24	прибуток	2,7	756,05	123,73	-632,31	-0,84
25	збиток	-	-	-	-	-

Як бачимо, планування фінансового результату на підприємстві має відхилення на 84 відсотки, що є неприпустимим, адже за такою ситуацією підприємство не може впроваджувати розмірковану та поетапну розробку фінансового розвитку підприємства. Слід відмітити, що існують проблеми із стратегічного планування результату від операційної діяльності відхилення якого склало 2492,35 тис. грн., або 56 відсотків.

Отже слід зробити висновок, що підприємство повинно складати плани відмінно від різних видів діяльності: операційної, фінансової та інвестиційної. А також повинно бути впроваджено більш жорсткий фінансовий контроль та відповідальність за невиконання планів. Також потрібно зазначити, що на підприємстві повинна бути впроваджена нова методика стратегічного планування, яка б могла передбачити більш точні відхилення та зміни різних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Слід впровадити розрахунки базових оперативних бюджетів, які б автоматизовано корегували фінансові плани, та плановий баланс.

Оцінка ефективності стратегічного планування ТОВ “ПРОСТІР” за кожним напрямком фінансової політики на тактичному рівні, представлена в таблиці 2.14, та передбачає розгляд показників фінансової звітності та коефіцієнтів і порівняння їх значень з певним критерієм оцінки.

Таблиця 2.14

Оцінка ефективності фінансового планування ТОВ “ПРОСТІР” на тактичному рівні за період 2015-2019 роки

Напрямки фінансової політики	Об’єкт стратегічного планування	Рік					Нормативне значення
		2015	2016	2017	2018	2019	
Управління грошовими потоками	Грошовий потік від операційної діяльності	73,5	602,2	(4953,4)	(12825)	844	≥ 0
	Грошовий потік від фінансової діяльності	(1051,5)	(426,9)	702,4	(1058)	(1092)	≥ 0
	Грошовий потік від інвестиційної діяльності	799,2	(185,4)	4251,0	13884	251	≥ 0
Управління активами	Рентабельність власного капіталу	(0,218)	0,004	0,181	0,036	(0,60)	≥ 0
	Рентабельність активів	(0,043)	0,001	0,040	0,006	(0,049)	≥ 0
	Вартість активів/пасивів	21741,9	26137,5	27016,7	45386,4	78293	$>$
Управління фінансовими ризиками	Власний оборотний капітал	(210,3)	(115,3)	2225,1	1897,1	(1480)	≥ 0

Аналізуючи дані таблиці, можна побачити, що управління грошовими потоками здійснюється на недостатньому рівні в розрізі операційної та фінансової діяльності. Грошовий потік від інвестиційної діяльності мав від’ємне значення лише в 2016 році після якого мав тенденцію до збільшення до 2019 року.

Рентабельність власного капіталу та активів свідчить про неефективне управління активами ТОВ “ПРОСТІР” протягом 2015-2019 років, протягом всього аналізованого періоду спостерігається зростання вартості активів підприємства.

Тобто менеджменту підприємства, враховуючи значення коефіцієнтів рентабельності, необхідно підвищити якість менеджменту активів шляхом їх планування на майбутній період.

Якість управління фінансовими ризиками характеризує наявність власного оборотного капіталу, проте у 2015, 2016 та 2019 роках, даний показник має від'ємне значення, тобто підприємство не має в розпорядженні власних оборотних коштів для забезпечення своєї діяльності.

Таким чином, стратегічне планування на тактичному рівні через управління різними напрямками фінансової політики здійснюється недостатньо ефективно, про що свідчать проаналізовані об'єкти стратегічного планування підприємства ТОВ "ПРОСТІР".

Оцінка ефективності стратегічного планування підприємства на поточному рівні можна розглянути за допомогою наступних критеріїв (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Оцінка ефективності стратегічного планування ТОВ "ПРОСТІР" на поточному рівні за період 2000-2019 роки

Напрямки фінансової політики	Об'єкт стратегічного планування	Рік					Нормативне значення
		2015	2016	2017	2018	2019	
Управління фінансуванням поточної діяльності	Рентабельність продукції	(0,045)	0,001	0,049	0,006	(0,021)	≥ 0
	Рівень операційних витрат	19173,4	25314,2	20546,4	52127	142492	$<$
Управління прибутком	Прибуток від операційної діяльності	(544,2)	134	1412,6	1792	(213)	≥ 0
	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	(921)	26,3	1343,5	305	(3040)	≥ 0

Рентабельність продукції має досить низьке значення протягом всього аналізованого періоду та рівень витрат постійно зростає. Прибуток від основної діяльності та прибуток від звичайної діяльності до оподаткування протягом 2015-2016 років мають тенденцію до зростання. В 2019 році спостерігається збиток, що призвело до нерентабельної діяльності підприємства, загальний

рівень ефективності управління на поточному рівні є недостатнім для здійснення фінансово-господарської діяльності.

Отже, існуюча система стратегічного планування на підприємстві є недовершеною та не виконує свого основного призначення, що полягає в ефективному управлінні діяльністю підприємства шляхом аналізу поточного фінансового стану акціонерного товариства з урахування всіх факторів, що мають вплив на суб'єкт господарювання.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРОСТІР»

3.1. Розробка концепції інтегрованого стратегічного планування розвитку підприємства

Ринкові перетворення в економіці України, погіршення умов підприємницької діяльності, посилення конкурентної боротьби, нестабільність фінансового стану підприємств вимагають пошуку якісно нових підходів до фінансового управління. Невизначеність господарювання вітчизняних підприємств призводить до зростання ризиків, що вимагає впровадження в практику планування методів управління ризиками. Насьогодні, не дивлячись на наявність розробок в сфері ризик-менеджменту і різноманіття підходів до стратегічного планування, дані інструменти фінансового менеджменту реалізуються ізольовано один від одного, а також відсутнє теоретичне обґрунтування необхідності їх взаємодії. Це призводить до зниження фінансової стійкості і платоспроможності підприємств, зважаючи на те, що у фінансових планах не передбачене фінансування витрат на проведення протиризикових заходів. В зв'язку з цим виникає необхідність розробки методичного підходу до організації інтегрованого стратегічного планування на підприємствах.

Спрямованість на стійкий розвиток обумовлює необхідність зміни парадигми стратегічного планування в Україні на основі синтезу вітчизняної практики і досягнень світового досвіду. У сучасних умовах розвитку вітчизняних промислових підприємств на перший план виходить проблема забезпечення їх фінансової стійкості. Результати аналізу тенденцій діяльності ТОВ «ПРОСТІР» свідчать про їх нестабільний стан: велика частка збиткових дебіторської заборгованості, низький рівень поточної ліквідності, зростання дефіциту оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань, високий фінансовий ризик. В цих умовах будь-яка економічна система повинна бути достатньо гнучкою і здатною до сприйняття коригуючих дій. Це може бути

досягнуто за допомогою створення системи стратегічного планування, адаптованої до змінних умов невизначеності ринкової економіки. Практика економічного життя підтверджує, чим вище рівень невизначеності, що породжується нестабільністю ринкової економіки, тим значніша роль стратегічного планування. Застосування методів і інструментів планування покликано максимально зменшити вплив невизначеності на фінансовий стан і результати діяльності підприємства, сприяти забезпеченню стабільності економічних процесів.

В стратегічному плануванні, насамперед, повинна бути акцентована увага на чинниках, що впливають на фінансову стійкість підприємств. Необхідна переорієнтація парадигми стратегічного планування на забезпечення фінансової стійкості та потреб користувачів планової інформації. Основними положеннями зміни парадигми стратегічного планування є такі: адаптація системи стратегічного планування до змінних умов невизначеності ринкової економіки; використання положень парадигми ризик-менеджменту та парадигми стратегічного планування в умовах ринкових відносин (рис. 3.1); впровадження ризикоорієнтованого стратегічного планування; забезпечення гнучкості системи стратегічного планування. Сформована парадигма інтегрованого стратегічного планування підприємств є основою розробки концептуальних основ та методичних положень стратегічного планування в системі забезпечення фінансової стійкості підприємств.

Інтегроване планування визначено як складну організаційно завершену систему планів, інтегрованих на досягнення єдиної мети — забезпечення фінансової стійкості підприємства, що розробляються синхронно по змісту і в часі та гнучко реагують на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Ключовими ознаками інтегрованого стратегічного планування є (табл. 3.1) є: багатоаспектність цілей, структурованість, інтеграція системи планів. Важливо підкреслити таку ознаку інтегрованого планування як «цілеорієнтованість». Виходячи з існуючого поняття стратегічного планування як процесу визначення фінансових потреб підприємства і джерел їх фінансування, уточнено, що

планування, по-перше, повинно бути орієнтоване на збалансоване досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей підприємства.

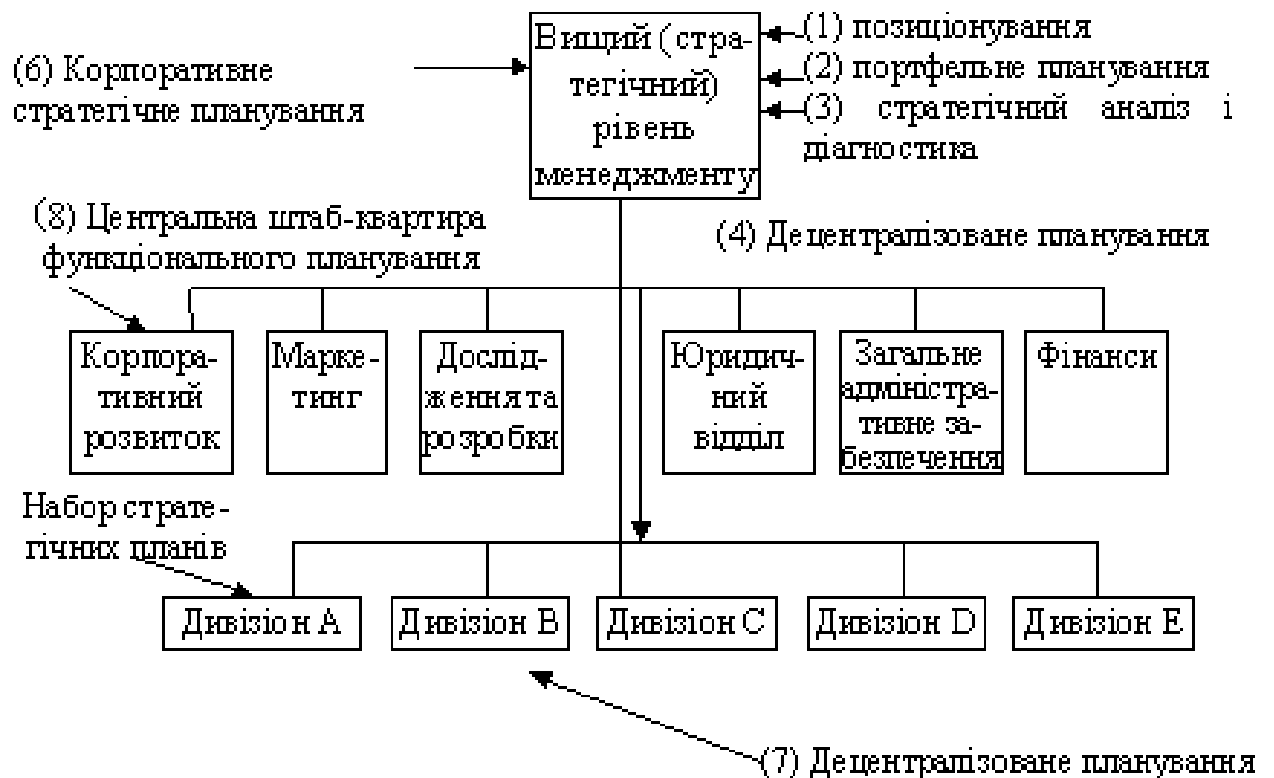


Рис. 3.1. Парадигма інтегрованого стратегічного планування діяльності підприємства

По-друге, визначення можливих обсягів фінансових ресурсів, капіталу і резервів з урахуванням галузевої специфіки діяльності підприємства; по-третє, забезпечення фінансової стійкості в умовах невизначеності ринкової економіки. Плани окремих підрозділів мають бути підпорядковані загальній меті забезпечення фінансової стійкості, на це має бути направлена система стимулювання. Визнання багатоцільових установок планових рішень призводить до необхідності використання інструментарію, який дозволяє зіставляти альтернативні рішення з декількома цільовими установками, — матеріальними, монетарними, економічними, соціальними, екологічними.

Таблиця 3.1.

Ознаки інтегрованого стратегічного планування

Ознаки	Характеристика ознак
1. Багатоаспектність цілей	Матеріальні, монетарні, економічні, соціальні, екологічні цілі
2. Структурованість	Система інтегрованого стратегічного планування включає підсистеми: стратегічне, поточне, оперативне, ризикоорієнтоване планування
3. Пріоритет цілей верхнього рівня	Цілі верхнього рівня є початковою базою всього процесу планування і одночасно кінцевими показниками цього процесу. Розробка функціональних планів і планів окремих структурних підрозділів повинна витікати з цих цілей
4. Комплексність планування	Охват плануванням всіх структурних підрозділів
5. Інтеграція системи планів	Узгоджена взаємодія об'єктів одного рівня і об'єктів різних рівнів інтегрованого стратегічного планування

Система інтегрованого стратегічного планування об'єднує підсистеми стратегічного, поточного, оперативного і ризикоорієнтованого планування. Ризикоорієнтоване стратегічне планування передбачає планування витрат на здійснення заходів щодо управління ризиками, націлених не тільки на запобігання несприятливим подіям, але і на формування умов для настання сприятливих подій. Інтеграція стратегічного планування і ризик-менеджменту сприятиме, по-перше, мінімізації управлінських витрат, а, по-друге, врахуванню чинників ризиків в процесі прийняття рішень і формування планових документів компанії. Таким чином, структура системи інтегрованого стратегічного планування є гнучкою й адаптивною, здатною реагувати на зміни оточуючого середовища.

Зміна парадигми стратегічного планування вимагає перегляду його функцій, принципів і методів та зміни побудови самої системи стратегічного планування на підставі інтегрованого підходу. Функції стратегічного планування змінюються у напрямках гнучкості, інтеграції, узгодження інтересів, попередження втрат від ризиків (рис. 3.2).

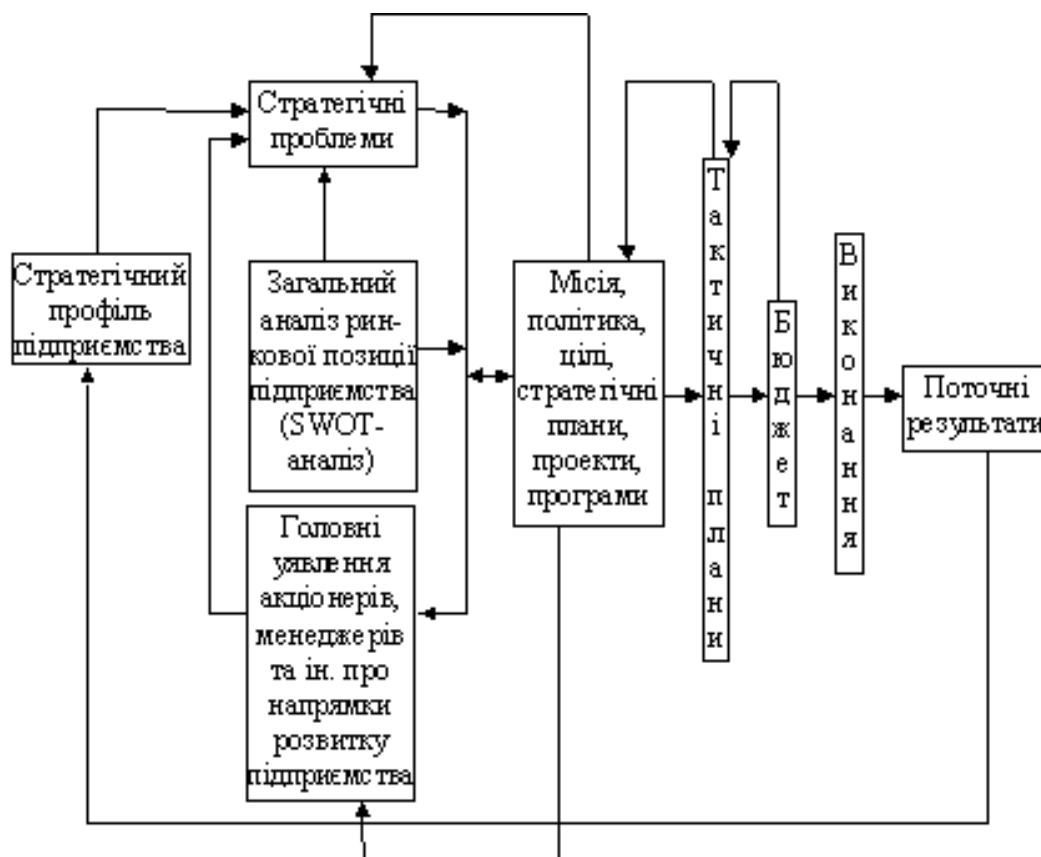


Рис. 3.2. Функції інтегрованого стратегічного планування

Для визначення концептуальних засад інтегрованого стратегічного планування важливо визначити, що є його об'єктом. Об'єктами стратегічного планування виступають (рис. 3.3) фінансові ресурси, що утворюються в процесі розподілу і перерозподілу валового внутрішнього продукту; фінансова діяльність суб'єктів господарювання; фінансові відносини, які отримують в плані кількісне вираження; дохід (виручка) від реалізації продукції; прибуток та його розподіл; обсяги відрахувань у відповідні фонди, у т.ч. дивідендний, та їх використання; обсяги позикових коштів, умови та строки їх залучення; обігові кошти, джерела їх формування та поповнення; капітальні вкладення та джерела їх фінансування; податкові платежі та розрахунки з бюджетом; фінансові інвестиції; випуск власних цінних паперів. Ризикоорієнтоване стратегічне планування спрямоване на планування витрат, пов'язаних з розробкою заходів щодо попередження втрат від ризиків, та коригування показників фінансових планів. Ці витрати додатково включено до об'єктів стратегічного планування.



Рис. 3.3. Об'єкти інтегрованого стратегічного планування

Основою розробки концепції інтегрованого стратегічного планування є пріоритети стійкого розвитку підприємств, потреби і очікування різних груп учасників ринкових відносин, обмеження оточуючого середовища. Концептуальний підхід до формування системи інтегрованого стратегічного планування наведено на рис. 3.4.

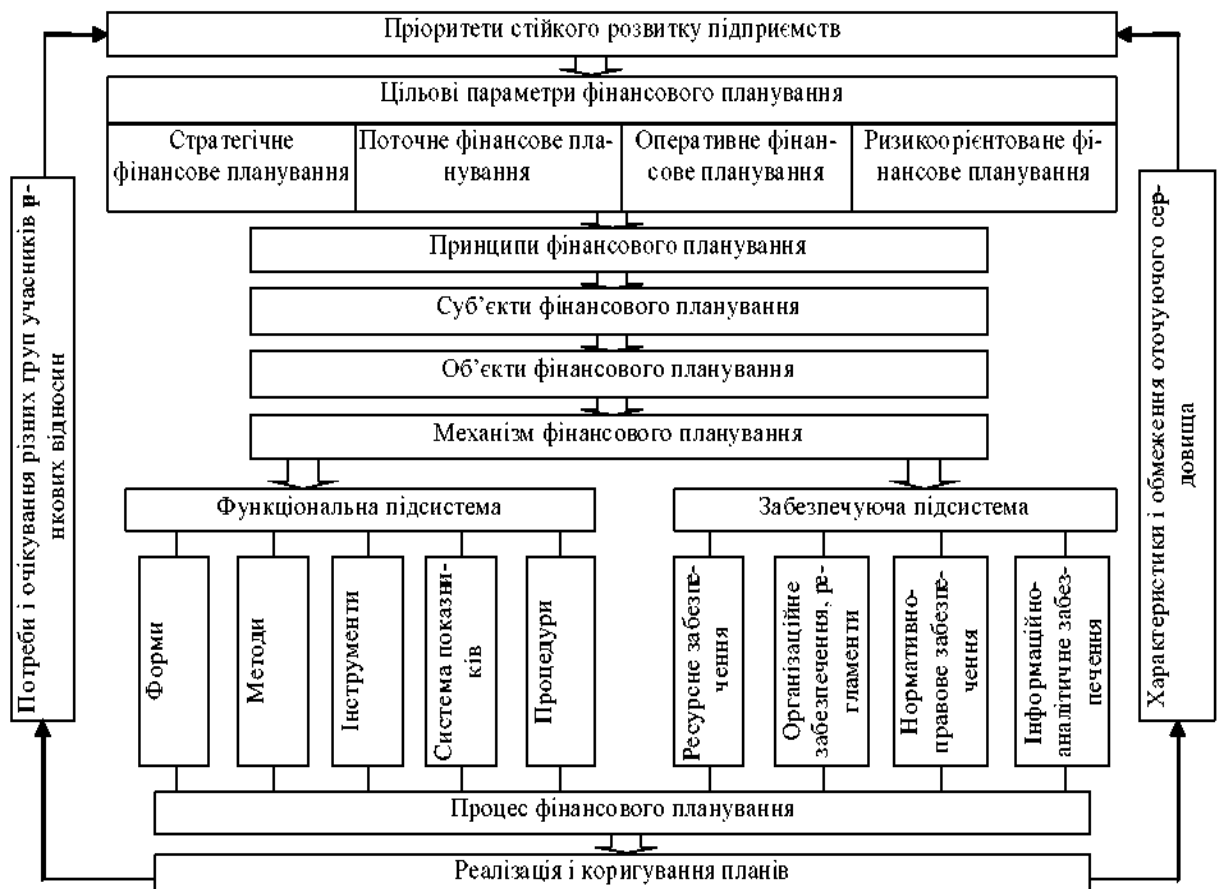


Рис. 3.4. Концептуальний підхід до формування системи інтегрованого стратегічного планування

Розробка концепції стратегічного планування вимагає визначення відповідного механізму її реалізації. Використання системного підходу дозволило структурувати механізм інтегрованого стратегічного планування. Структурно цей механізм складається з двох підсистем — функціональної і забезпечуючої. Елементами функціональної підсистеми є: форми, методи, інструменти, система показників, процедури. Забезпечуюча підсистема охоплює: ресурсне, організаційне, нормативно-правове, інформаційно-аналітичне забезпечення. Елементи кожної підсистеми володіють різними властивостями і функціями і призначені для вирішення різного типу завдань. Так, елементи функціональної підсистеми направлені на реалізацію основної мети — побудови стратегічного плану згідно з заданими параметрами досягнення поставлених цілей за допомогою визначеного інструментарію. Функціональна підсистема відрізняється методичним забезпеченням ризико-орієнтованого планування, а саме: інструментарієм, системою показників, процедурами, форматом плану. Елементи забезпечуючої підсистеми повинні сприяти ефективному фінансовому плануванню, врахуванню зовнішніх і внутрішніх чинників при створенні стратегічного плану. Обидві підсистеми нерозривно зв'язані між собою і взаємозалежні, в результаті їх взаємодії створюються необхідні передумови для ефективного стратегічного планування.

Методологічним базисом інтегрованого стратегічного планування є загальні принципи та принципи ризикоорієнтованого стратегічного планування: ієрархії, адаптивності, оптимальності витрат, взаємного зв'язку, структурної цілісності. Методи стратегічного планування класифіковано залежно від предмету дослідження (балансовий, оптимізації планових рішень, економіко-математичне моделювання, статистичні) та доповнено методами оцінки фінансової стійкості та ризику. Критеріями вибору методів та інструментів ризико-орієнтованого стратегічного планування є придатність для планування сприятливих умов забезпечення фінансової стійкості, оцінки наслідків ризикових ситуацій та визначення напрямів зниження ризиків.

В економічній літературі класифіковано та виділено такі види стратегічного планування: довгострокове і короткострокове; стратегічне, перспективне, бізнес-

планування, поточне (бюджетування), оперативне; стратегічне (перспективне), тактичне (поточне) і оперативне. Розроблена система стратегічного планування ґрунтується на інтеграції стратегічного, поточного, оперативного і ризикоорієнтованого планування (рис. 3. 5). Всі види стратегічного планування взаємозв'язані між собою: вони або є окремими етапами процесу розробки стратегії підприємства, або націлені на деталізацію стратегії в ході поточного управління діяльністю підприємства.

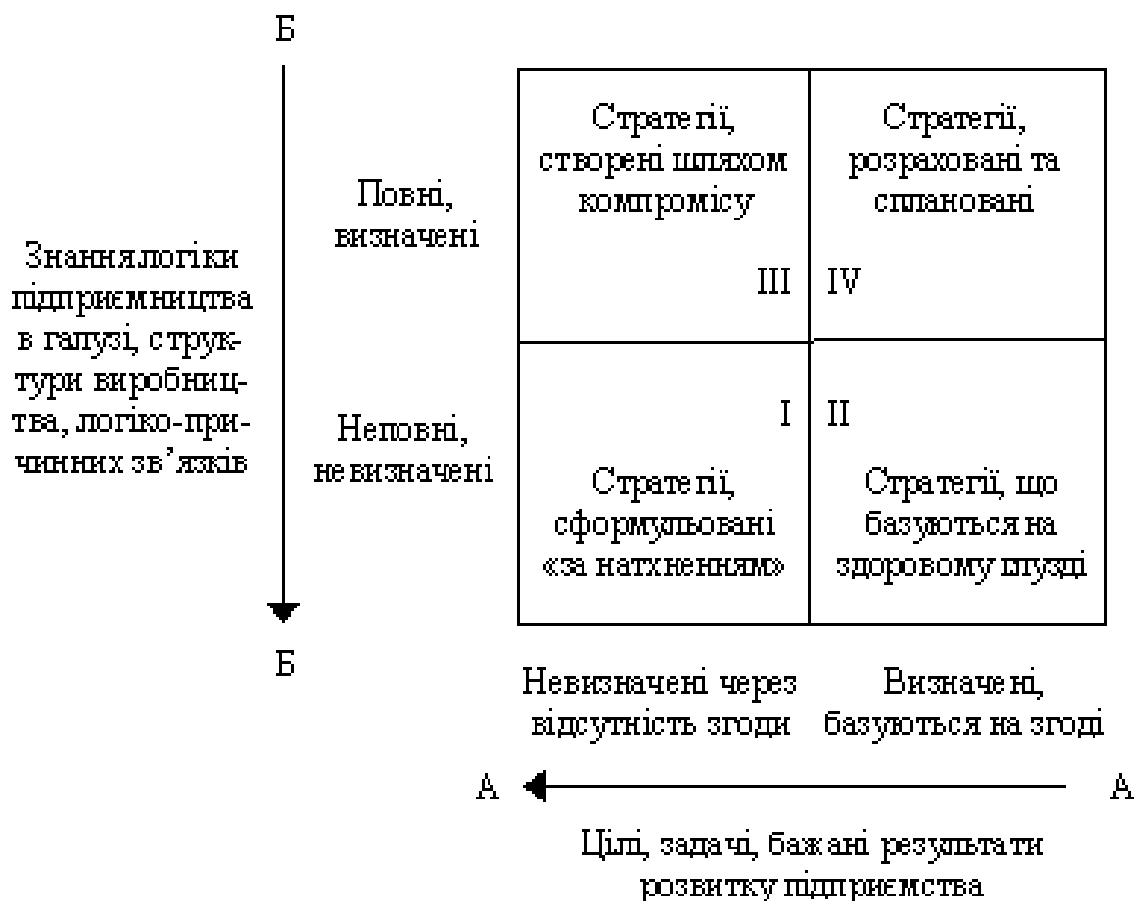


Рис. 3.5. Методи стратегічного планування підприємства

Система стратегічного планування ґрунтується на моделях планування фінансових активів та капіталу, які утворюють єдиний фінансовий контур. На етапі поточного планування основний акцент зроблено на плануванні надходжень грошових коштів і платежів підприємства та їх узгодженні за обсягами і в часі.

Запропонований методичний підхід до організації інтегрованого стратегічного планування передбачає введення стадії складання

ризикоорієнтованих планів, елементами яких є планові фінансові витрати на заходи з управління ризиками. Для оцінки цих витрат пропонується використовувати статистичні та аналітичні методи. Ключовими показниками ризикоорієнтованого стратегічного планування є планові показники витрат на заходи з управління ризиками, які включаються в фінансові плани (плани прибутків і збитків та руху грошових коштів) з позиції конкретизації їх статей без зміни структури. Інформація ризикоорієнтованих фінансових планів використовується для оцінювання впливу ризикових подій на фінансову стійкість підприємства.

В зв'язку з необхідністю адаптації системи стратегічного планування до змінних умов господарювання підприємств виникає потреба у побудові системи інтегрованого стратегічного планування. Інтегроване стратегічне планування ґрунтується на пріоритетності завдань з управління фінансовою стійкістю підприємств. Інтеграція стратегічного планування і ризик-менеджменту надає можливість мінімізувати управлінські витрати та враховувати чинники ризиків в процесі прийняття планових рішень щодо забезпечення фінансової стійкості підприємств. Впровадження концептуального підходу до системи інтегрованого стратегічного планування сприятиме підвищенню ефективності стратегічного планування завдяки коригуванню планових рішень залежно від рівня фінансової стійкості підприємств і ризиків підприємницької діяльності.

3.2. Застосування стратегічного планування на ТОВ “ПРОСТІР”

Залежно від особливостей діяльності та організаційної структури підприємства (холдинг, бізнес-група, концерн тощо) визначаються стратегічні цілі, що обумовлюють пріоритетні форми і напрямки інвестування. Слід зазначити, що стратегія розвитку акціонерного товариства не є незмінною, вона вимагає періодичного коригування залежно від змін зовнішніх та внутрішніх факторів, до найважливіших з яких слід віднести такі:

- стан економіки й інвестиційного клімату в країні;

- галузеву приналежність компанії;
- функціональну спрямованість діяльності ;
- стадію життєвого циклу компанії («народження», «зрілість», «старіння», «відродження»);
- розмір компанії (фірми);
- ресурсний потенціал ;
- рівень конкурентних переваг на ринку і т. п.

Зазначимо, що стратегічні цілі діяльності підприємства являють собою подані і у формалізованому вигляді бажані параметри його стратегічного розвитку, що знаходять безпосереднє відображення у відповідних фінансових планах.

Основною передумовою формування відповідної фінансово-інвестиційної стратегії є загальна стратегія економічного розвитку акціонерного товариства, стосовно якої остання повинна узгоджуватися за цілями та етапами реалізації.

Слід підкреслити, що взаємозв'язок стратегічного та поточного стратегічного планування забезпечується в процесі реалізації наступних основних завдань:

- визначенні стратегічні цілі діяльності та розвитку акціонерного товариства підлягають формалізації та знаходять відображення у відповідних фінансово-економічних показниках, таких як: дохід від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, дохід від участі в капіталі. Валовий та чистий прибуток, потік реальних грошей від інвестиційної, операційної та фінансової діяльності та інше;
- фінансова інформація опрацьовується, систематизується згідно з вимогами до її розкриття для різних груп користувачів та знаходить відображення у відповідних фінансових планах та звітах;
- визначаються фінансові умови, необхідні для реалізації довгострокових та короткострокових фінансових рішень, у т.ч. обсяги фінансових ресурсів, що залучаються з відповідних джерел; рівень відсоткової ставки, плановий рівень показників рентабельності: активів, виробничої

діяльності, власного капіталу, інвестицій, обсяги емісії корпоративних цінних паперів та планів розміщення акцій та інше;

- здійснюється коригування фінансових планів в процесі реалізації стратегічних фінансових цілей щодо діяльності акціонерного товариства на товарних, грошових ринках, ринках капіталу, здійснюється узгодження фінансових умов щодо взаємовідносин з дочірніми підприємствами та інше.

Зазначимо, що стратегічні цілі діяльності підприємства являють собою подані і у формалізованому вигляді бажані параметри стратегічного розвитку підприємства, що знаходять безпосереднє відображення у фінансових.

Нами було проаналізовано декілька етапів формування стратегічних рішень на підприємстві, але саме для ТОВ “ПРОСТІР” обрані наступні можливі етапи формування стратегічних рішень, які наведені на рисунку 3.6.

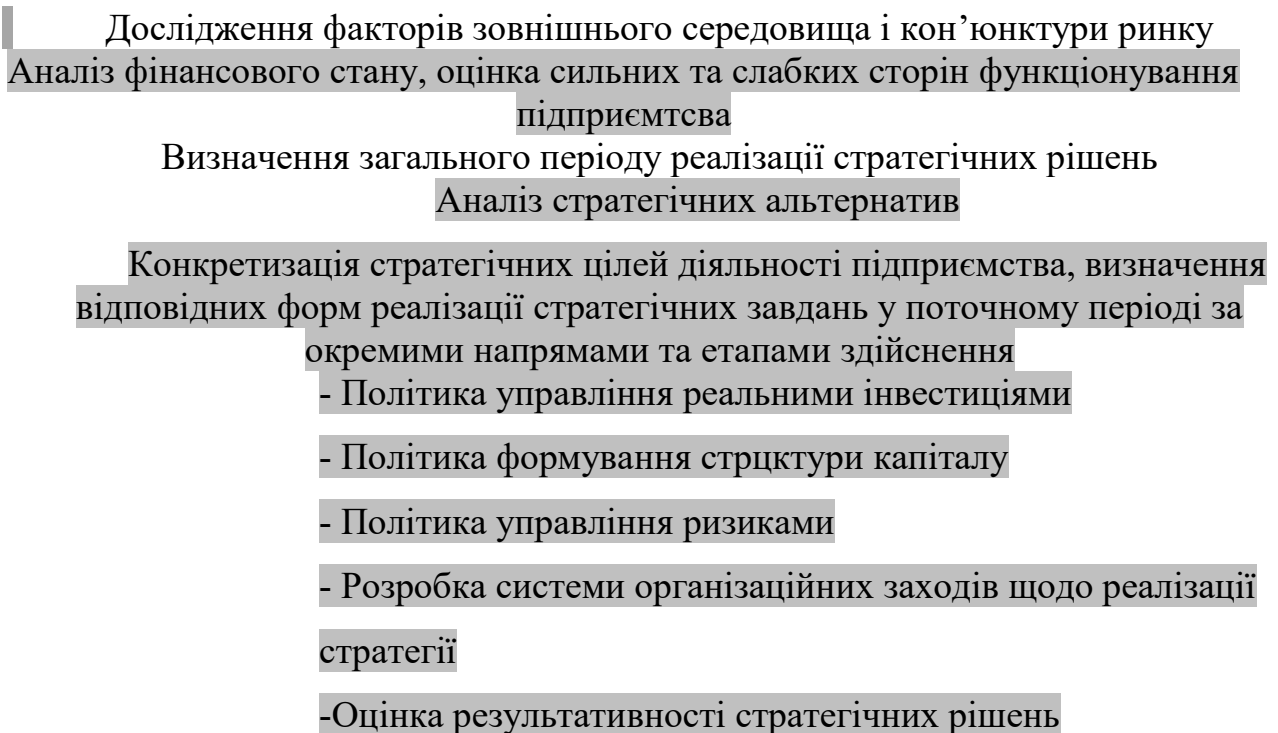


Рисунок 3.6. Застосування алгоритму формування стратегічних рішень в процесі стратегічного планування на підприємстві ТОВ “ПРОСТІР”

Розвиток бізнесу та зростання конкуренції на основних капіталомістких ринках давно показали, що управління сучасним підприємством без автоматизації бізнес-процесів неминуче призведе до втрати росту обсягу продажу то в перспективі втрати окремого напрямку бізнесу.

Достатньо великого розповсюдження в Україні набули ERP системи, які впроваджуються широким колом компаній, здебільшого середніми та великими, с кінцевою метою таких проваджень є ефективне виконання функцій обробки матеріального постачання та управління резервами. Але більшість таких впроваджень все ще залишає занадто великий масив інформації для прийняття управлінських рішень керівництвом компанії, яке повинно оперувати значною кількістю звітів та таблиць. Давно встало очевидним, що автоматизація потребує не тільки облік, а такі необхідні управлінцям функції як планування, аналіз та контроль.

Завдання, які вирішуються ERP системами, можна поділити на три рівня: облік, планування, управління в реальному часі. Обертати найбільш важливі завдання можна як по вертикалі (по вище переліченим рівням), так и по горизонталі (по ділянкам діяльності: рух грошових коштів, товарно-матеріальних цінностей, договірні відносини чи виробництво). Для підприємства ТОВ “ПРОСТІР” найбільш актуальний сьогодні є повний облік, на базі якого і можна розвивати оперативне планування.

Облік тільки частково приходить на допомогу бухгалтерії в складенні і супроводі звітів в податкову інспекцію. З точки зору управління фінансами, мета обліку – отримання оперативної та достовірної інформації про життєдіяльність компанії. Саме на це покликані повно функціональні системи фінансового планування та бюджетування. Існує декілька особливостей, які треба враховувати аналізуючи побудову таких систем за допомогою інформаційних технологій:

- інформаційна система забезпечує підтримку тільки формалізованих процесів. Але фактично, в організаціях с добре поставленим управлінням, працюючих в стабільних умовах формалізації подаються не більше 80% бізнес-процесів. Решта 20% настільки швидко змінюються що зафіксувати їх практично неможливо;

- концепція побудови системи спирається на стандарт ERP який не завжди регламентує тільки операційні бізнес-процеси;

- більшість компаній будують свою діяльність на диверсифікації бізнесу.

Автоматизація управління такими підприємствами достатньо ускладнена, коли ставиться завдання консолідувати в рамках єдиної системи різні за суттю бізнес-процеси, принципи обліку та планування.

Підприємство як єдине ціле, потребує координації та планування діяльності. Перш за все це потрібно керівництву компанії. Для вирішення саме таких задач існують спеціалізовані програмні продукти для стратегічного планування та бюджетування. Їх роль в якості програмного забезпечення, яке використовується для корпоративного управління, складеться інтеграція процесів планування, обліку та контролю на рівні всього підприємства. Системи стратегічного планування за своєю суттю є аналітичними інструментами призначеними для накопичення і аналізу управлінської інформації, яка представляється у вигляді складних таблиць. Вони найбільш прийнятні для розробки та аналізу планів. Такі системи не передбачають безпосередньої реєстрації кожної господарської операції. Тому дані про фактичне виконання стратегічного плану або вводяться вручну в агрегованому вигляді (як сума за окремий період по бюджетній статі), або необхідні дані тримуються із облікової системи, обробляються та імпортуються в систему бюджетування автоматизованим способом. Після цього з'являється можливість проведення порівняльного план-факт аналізу

Можна виділити такі критерії вибору до автоматизованої системи

- функціональні вимоги
- використання ієрархічно організованих вимірів бюджету;
- багатоваріантність бюджету;
- контроль за коректністю даних що вводяться;
- засоби розрахунку, консолідації та рознесення даних
- підтримка та контроль регламенту бюджету
- формування бюджетної звітності;
- контроль за використанням бюджету технічні вимоги;
- єдина база даних;
- підтримка великої кількості користувачів;
- інтеграція с іншими системами;

- засоби безпеки даних;
- налагодженість системи. Практика застосування свідчить про повну діяльність автоматизованої

системи вище переліченому набору функціонально-технічних вимог. Але ступінь реальної відповідальності важко перевірити навіть після провадження системи. Необхідно визначити ступінь готовності самого підприємства до проведення заходів по автоматизації планування. Під ступенем готовності розуміються організаційна та технічна зрілість компанії. Організаційна зрілість – це ступінь формалізації існуючого на даний час способу планування як бізнес процесу. Технічна зрілість – рівень оснащеності робочих місць програмними засобами та ступінь їх використання персоналом.

Процес розподілу фінансових ресурсів на підприємстві є досить індивідуалізований. У великій мірі він залежить від започаткованих норм та правил установлених на початку розвитку підприємства. Тому, для побудови ефективної системи слід брати до уваги розвиток планування на підприємстві в ретроспективі. Можна класифікувати наступні способи планування, притаманне різним ступеням розвитку підприємствам. Дана класифікація наведена на рисунку 3.7.



Рисунок 3.7. Класифікація способів стратегічного планування

Одноосібне, авторитарне планування виконується: інтуїтивним способом на основі збору інформації із підлеглих. Фінансовий керівник підприємства

керується своєю внутрішньою ментальною моделлю, яка включає данні по структурі та характеристиках підприємствах и його середовищі; за допомогою простіших програмних засобів. Найбільш розповсюдженим засобом для автоматизації при складенні фінансової звітності є Microsoft Excel за допомогою індивідуальних спеціалізованих інструментів.

Колегіальне планування має такий різновид як інтуїтивне колегіальне планування. При даному плануванні підлеглі керівника обробляють данні та надають інформацію в обробленому вигляді на основі загально корпоративного досвіду. Взагалі колегіальне планування виконується:

- за допомогою найпростіших програмних засобів. Підлеглі готують файли та передають керівнику;
- за допомогою засобів автоматизації інших процесів, наприклад, засобів стратегічного планування (Project Expert) чи ERP системи;
- за допомогою спеціалізованих інструментів із підтримкою колективної роботи.

Ієрархічне планування визначається як процес розподілу відповідальності виконавців. Розподіл забезпечується у делегуванні окремих повноважень керівником до підлеглих. Керівник в такому випадку свідомо відмовляється від такої роботи і націлений виключно на її результат:

- за допомогою універсальних програмних засобів (файли Excel чи бази даних);
- за допомогою спеціалізованих інструментів їх підтримкою колективної роботі;
- за допомогою колективної системи стратегічного планування.

Використання такого аналізу може підвищити успішність автоматизації планування. Досягнення кінцевої стратегічної мети повинно базуватися на досвіді поступового просування до неї.

На першому етапі розробки нормативних документів з питань планування аналізується фінансова структура підприємства, фінансові потоки та взаємовідносини між його структурними підрозділами. Для здійснення такої роботи в обов'язковому порядку залучаються фахівці економічних та

фінансових підрозділів підприємства. Результатом такої роботи повинна бути розробка наступних документів:

- положення про фінансову структуру (досить інформативною може бути структура в матричному вигляді, яка забезпечує зведення інформації як в розрізі структурних підрозділів так і в видів діяльності);
- опис бюджетної моделі підприємства (визначається склад бюджетних планів та їх статей, алгоритми розрахунку значень по статтям;
- регламент планування (повинні бути регламентована взаємодія структурних підрозділів підприємства при складенні та погодженні планів та бюджетів, їх відповідальність, строки їх надання та погодження).

Отже при застосування даної бюджетної моделі ТОВ “ПРОСТІР” нами були розраховані наступні бюджети: Бюджет доходів та витрат (табл. 3.2), бюджет по балансовому листу (додаток В), та бюджет руху грошових коштів (додаток Г).

Таблиця 3.2

Бюджет доходів та витрат ТОВ “ПРОСТІР” на плановий 2020 рік

Рядки бюджету	% витрат за продажем на плановий 2016 рік	Сума по плану
Маржинальний прибуток	-	196687,00
Витрати:		
Комерційні витрати	1,48	3500,00
Витрати на збут	-	0,00
Витрати на рекламу та маркетинг	-	0,00
Витрати на склад та зберігання	-	0,00
Витрати на перевезення	-	0,00
Матеріальні витрати	54,03	127515,00
Витрати на персонал	6,35	14986,00
Адміністративні витрати	12,71	29995,00
Загальні витрати	0,42	1000,00
В т.ч. амортизація	0,36	859,00
Прибуток від основної діяльності	-	19691,00
Інший дохід	-	4748,00
Інші витрати	-	-
Прибуток до нарахування податків	-	24439,00
Податок на прибуток	2,59	6109,75
Чистий прибуток	-	18329,25

Застосування матричної фінансової структури дає значні переваги для здійснення планування та наступного порівняння плану із фактором. Поділ підрозділів на центри фінансової відповідальності та структура відповідно до напрямів діяльності дає можливість складати багатомірні бюджети, тобто формувати їх як у розрізі підрозділів так і по окремим напрямкам. В результаті структура доходів та витрат повинна стати прозорою для керівництва підприємства.

Другий етап складеться з налаштування системи під розроблену методику. Така робота включає в себе:

- заведення в систему бюджетів (в рамках стратегічного плану здійснюється планування бюджету доходів та витрат, кошторису інших витрат та плану капітальних витрат вкладень);
- закріплення статей бюджету за центрами фінансової відповідальності (на основі єдиного класифікаторі статей формуються індивідуальні бюджети підрозділів);
- розмежування прав доступу при колективному плануванні (кожний центр відповідальності отримує доступ тільки до статей власного бюджету);
- налаштування формул для розрахунку пов'язаних бюджетних статей, які дозволяють автоматизувати процес вводу планових значень та зменшити кількість помилок.

Третій етап, є етапом провадження на підприємстві колективного планування на всіх підрозділах. Для зручності вводу даних можуть розроблятися спеціальні шаблони.

Четвертий етап - побудова системи управлінської звітності. На даному етапі здійснюється підготовка управлінської звітності по підсумкам. Вона включає в себе комплект звітів по підрозділам (план доходів та витрат, бюджет грошових надходжень та витрат, кошторис операційних доходів та витрат, кошторис інших витрат та доходів). Також, для керівництва можуть складатися аналітичні OLAP-звіти. Зважаючи на те, що звіти, сформуванні за допомогою електричних таблиць, є фіксованими, тобто можуть представляти інформацію тільки в одному форматі. Тому, якщо виникає необхідність в додатковому аналізі, таких звітів, може бути

недостатньо та необхідним стає складення іншого звіту та розробка нової моделі. У випадку використання OLAP, інформація зберігається в оптимізованому для аналізу вигляді, її можна аналізувати миттєво, поглиблюючись в базові дані та зводячи їх отримувати необхідні звіти.

Походження зазначених етапів дає змогу розпочати процес планування, який починається з оголошення керівництвом підприємства узагальнених планових показників, у вигляді лімітів за показники діяльності, такі як мінімальна рентабельність продажу, приріст кредиторської заборгованості та ін.. Далі фінансовий підрозділ готує прогнозні данні, необхідні для планування, в тому числі курси валют, відсоткові ставки, а також здійснює загальний контроль за ходом процесу планування. Економічні та бізнес-підрозділи формують детальні планові завдання для всіх підрозділів та в подальшому здійснюють постатейний контроль планів. При неприйнятному розходженні розрахункових даних із лімітами здійснюються корегування планів підрозділів та ітерація планування повторюються. Таким чином, досягається погодження оперативних бюджетів із стратегічними показниками діяльності підприємства.

Успішне впровадження буде мати наступні результати:

- зменшення часу погодження бюджетів та планів, що робить планування більш детальним та ефективним, а також підвищити точність та оперативність реагування на відхилення;
- глибока деталізація обліку (ефективний процес планування дозволяє залучати обмежену кількість виконавців шляхом розподілу повноважень, що підвищує достовірність обліку);
- легкість внесення змін в модель плану та регламент планування при зростанні рівня автоматизації системи (легкість внесення змін знижується по причині технічних обмежень, що в свою чергу призводить до зіпсування вище вказаних показників);
- створення єдиної системи управлінської звітності (єдина інтегрована середа для складання управлінської звітності забезпечує отримання керівництвом підприємства достовірної фінансової звітності).

Окрім вище переліченого практична користь для керівництва підприємства встановлюється в зменшені ролі людського фактору в процесі планування. В результаті має суттєво покращитися точність планових показників, що в свою чергу, збільшує відповідальність співробітників за підготовку планів та додержання ліміту, а також покращується контроль виконання бюджету.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

Всі підприємства України, які використовують найману працю зобов'язані забезпечити робітникам безпечні та нешкідливі умови праці згідно норм, визначених в Законі України «Про охорону праці». Даний нормативний акт затверджений постановою Кабінету Міністрів України 27.01.1993 року.

Закон України «Про охорону праці» вимагає від власника чіткого визначення порядку вирішення широкого кола питань, спрямованих на створення в кожному структурному підрозділі і на робочому місці безпечних і нешкідливих умов праці. Як правило, власник вирішує це завдання шляхом видання наказів, положень, інструкцій та інших нормативних актів, що діють в межах підприємства. Тому для кращої організації процесу становлення системи охорони праці на підприємствах України згідно норм ЗУ «Про охорону праці» був розроблений «Порядок опрацювання і затвердження власником нормативних актів про охорону праці, що діють на підприємстві», який затверджено наказом Державного комітету України по нагляду за охороною праці від 21 грудня 1993 р. № 132.

Даний нормативний акт встановлює порядок опрацювання і затвердження власником нормативних актів про охорону праці, які діють на підприємстві. Він спрямований на побудову чіткої системи управління охороною праці та забезпечення в кожному структурному підрозділі і на робочому місці безпечних і нешкідливих умов праці, встановлює правила виконання робіт і поведінки працівників на території підприємства, у виробничих приміщеннях, на будівельних майданчиках та робочих місцях.

Організовуючи виконання «Порядку опрацювання і затвердження власником нормативних актів про охорону праці, що діють на підприємстві» необхідно пам'ятати про ряд важливих питань щодо охорони праці персоналу. Тому Держнаглядохоронпраці додатково розробив рекомендації щодо правильного застосування вищезазначеного нормативного акту і в цьому ж

документі окреслив положення, які не мають бути залишені без уваги. До них належить:

- організація управління охороною праці на підприємстві, проведення систематичного контролю за виконанням управлінських рішень за станом безпеки і умов праці;

- визначення обов'язків, прав та відповідальності структурних підрозділів, служб і посадових осіб за виконання покладених функцій у галузі охорони праці;

- забезпечення перспективного і поточного планування роботи щодо поліпшення безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, усунення причин травматизму, професійних та виробничо обумовлених захворювань;

- організація лабораторних досліджень умов праці, атестація робочих місць на відповідність чинним нормативам з охорони праці;

- встановлення правил безпечного виконання робіт і поведінки на території підприємства, у виробничих приміщеннях, на будівельних майданчиках, робочих місцях (з опрацюванням і затвердженням інструкцій з охорони праці та відповідними професіями робітників);

- організація правильної експлуатації об'єктів підвищеної небезпеки, призначення осіб, відповідальних за технічний стан і безпечну експлуатацію цих об'єктів;

- організація інструктажу, навчання та перевірки знань працюючих з питань охорони праці;

- визначення заходів пожежної безпеки;

- організація забезпечення працівників спецодягом, спецвзуттям та іншими засобами індивідуального захисту;

- організація проведення попереднього і періодичних медоглядів працівників певних категорій та інше.

Всі ці вимоги підкріпленні відповідними нормативними актами згідно чинного законодавства України про охорону праці і тому є обов'язковими до виконання керівниками кожного із самостійно господарюючих суб'єктів.

Так, Система Управління Охороною Праці (СУОП) ТОВ “ПРОСТІР” представлена Положенням про службу охорони праці на підприємстві, яке розроблене згідно вимог ЗУ «Про охорону праці» та на основі типової СУОП, затвердженої Міністерством Промисловості України 29.07.1994 р., погодженої з ЦК профспілок працівників України 07.11.1993 р.

В системі відображено комплекс соціально-економічних, науково-технічних, організаційно-правових заходів, направлених на забезпечення безпеки, збереження здоров'я і працездатності, які реалізуються через регламентовану законодавчими актами та організаційно-методичними документами ціле направлену діяльність функціональних служб, виробничих підрозділів, посадових осіб та робітників товариства.

СУОП ТОВ “ПРОСТІР” базується на принципах:

- комплексності управління і єдиноначальності;
- раціонального сполучення цільового функціонального управління і лінійного керівництва;
- пріоритету життя і здоров'я працівників ТОВ “ПРОСТІР” по відношенню до результатів виробничої діяльності, повної відповідальності начальника товариства та керівників структурних підрозділів за створення безпечних і нешкідливих умов праці;
- жорсткої матеріальної залежності між виробничою програмою та комплексом заходів і засобів безпечної її реалізації;
- адекватності заходів та засобів, спрямованих на охорону праці, рівно потенційної небезпеки виробничих об'єктів та фактичному стану умов праці на них;
- організаційна структура СУОП формується на базі діючої організаційної структури товариства.

До складу служби охорони праці ТОВ “ПРОСТІР” входять: начальник підприємства та фахівці з охорони праці. Службу охорони праці очолює начальник товариства.

В управлінні охороною праці, крім штатних посадових осіб (інженер по охороні праці) та структурних підрозділів, бере участь комісія з питань охорони

праці, яка створюється за рішенням профспілкового комітету підприємства, а також уповноважені трудових колективів структурних підрозділів підприємства.

Управління охороною праці здійснюється на всіх рівнях ієрархічної організаційної структури підприємства як лінійними керівниками, так і функціональними службами. На кожному рівні управління реалізуються спеціальний комплекс завдань щодо охорони праці з використанням типових елементів циклу управління (планування, організація, оперативне керівництво і координація: контроль, облік, аналіз та оцінка стимулювання).

Служба охорони праці на ТОВ “ПРОСТІР” була створена з метою створення в кожному структурному підрозділі, а також на кожному робочому місці таких умов праці, які б відповідали вимогам нормативних актів, створення передумов для неухильного зниження показників виробничого травматизму, професійної захворюваності та аварійності.

Основними завданнями СУОП є упорядкування і систематизація на основі загальних принципів управління виробництвом, профілактичної роботи щодо охорони праці, яка проводиться на підприємстві, підвищення її ефективності і цілеспрямованості за рахунок раціонального та планомірного використання всіх технічних, організаційних, економічних та соціальних можливостей підприємства.

Для вирішення цього завдання передбачається виконання ряду заходів, таких як:

- формування організаційної структури управління охороною праці;
- установлення на базі типових функцій управління єдиного порядку планування, організації та координації профілактичної роботи з охорони праці;
- диференційований підхід до виробу форм, методів та засобів забезпечення безпеки праці, а також до встановлення періодичності та об'ємів профілактичних заходів, які плануються на кожному виробничому об'єкті підприємства в залежності від характеристики його небезпеки та фактичного стану умов праці;

—організація контролю за рівнем безпеки виробництва, за додержанням працівниками технологічних норм, правил експлуатації машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва, використання засобів колективного та індивідуального захисту, виконанням робіт у відповідності з вимогами охорони праці;

—організація збору інформації про фактичний стан охорони праці на виробництві, її обліку та оцінки по прийнятих на підприємстві показниках (критеріях);

—систематичне інформування працівників підприємства про стан умов праці на робочих місцях, про причини аварій, нещасних випадків та профзахворювань, про результати профілактичної роботи в бригаді, зміні, на дільниці, в цеху, службі, а також в цілому на підприємстві;

—підвищення ролі керівників та спеціалістів в організації функціонування СУОП, активізація їх інтелектуального потенціалу в розробці і впровадженні наукових та інженерне технічних рішень (заходів) спрямованих на зниження рівня виробничої небезпеки потенційно небезпечних об'єктів та створення нормальних умов праці;

—використання економічних методів у підвищенні зацікавленості працюючих та в цілому підприємства, у впровадженні у виробництво безпечних техніки та технології, дотримання правил, норм та інструкцій у підвищенні ефективності функціонування СУОП на підприємстві;

—прийняття дисциплінарних та інших заходів впливу направлених на підвищення персональної відповідальності керівників і спеціалістів за забезпечення безпеки праці виробництва, робітників - за дотримання вимог інструкцій на робочих місцях.

Відповідальність за виконання поставлених завдань щодо охорони праці покладається на начальника товариства. Який в свою чергу забезпечує функціонування вже існуючої служби по охороні праці і здійснює організаційне, технічне, оперативне та методичне керівництво діяльністю структурних підрозділів в рамках СУОП.

Також обов'язком керівника підприємства є організація розробки планів заходів щодо охорони праці і визначення структурних підрозділів, служб та посадових осіб, які повинні приймати участь у їх реалізації.

При виконанні своїх обов'язків директор повинен прослідкувати і над установленням функціональних зв'язків між виробничими підрозділами і службами, які відповідають за охорону праці на підприємстві, порядку їх взаємодії, чітко розподілити обов'язки, права і відповідальність спеціалістів, робітників, службовців по виконанню ними конкретних завдань і функцій, які, передбачаються СУОП і відображення їх у відповідних положеннях про структурні підрозділи, у посадових інструкціях та в інструкціях по робочих місцях (професіях).

Директор товариства повинен розпорядитися службою охорони праці підприємства так, щоб забезпечити оперативно-методичний контроль.

Метою контролю стану охорони праці є попередження і виявлення на стадії експлуатації виробничих об'єктів підприємства порушень вимог стандартів, норм і правил безпеки, а також перевірки виконання службами, посадовими особами і робітниками своїх обов'язків в галузі охорони праці, передбачених системою.

Контроль стану охорони праці у необхідних випадках повинен передбачати наявність методів і засобів для проведення з достатнім ступенем точності вимірювань рівнів і параметрів шкідливих і небезпечних виробничих факторів, виробничого устаткування, технологічних та інших виробничих процесів, якості та ефективності засобів захисту працюючих.

Окрім контролю над службою охорони праці керівництво товариства проводить також заходи щодо її стимулювання. Тобто забезпечує сучасною нормативною базою, проводить семінари та самостійно бере участь в лекціях з питань охорони праці.

Для підвищення дисципліни та умов праці робітників щороку на підприємстві затверджується ряд заходів (табл. 4.1).

Комплексні заходи щодо досягнення встановлених нормативів безпеки
праці та виробничого середовища, підвищення існуючого рівня охорони праці і
запобігання виникненню нещасних випадків на виробництві

Найменування заходів, робіт	Мета заходів	Термін виконання	Особи, відповідальні за виконання
1	2	3	4
Виготовлення і забезпечення діючих об'єктів засобами колективного та індивідуального захисту (риштування, підмостя, драбини)	Забезпечення згідно вимог Закону України з ОП	Березень, грудень	Керівники дільниць, підрозділів
Придбання спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту і забезпечення працюючих згідно діючих норма і термінів	Забезпечення працюючих згідно діючих термінів	Протягом року	Начальник відділу постачання, начальники підрозділів
Організація і проведення первинного і періодичного навчання працюючих з питань охорони праці та робіт з підвищеною небезпекою і пожежної безпекою	Підвищення рівня знань з питань ОП і пожежної безпеки	Протягом дії угоди	Заст. начальника МЗ-60, інженер ОП., керівники підрозділів
Придбання нормативної літератури та засобів наглядної агітації по охороні праці	Забезпечення підприємства	I півріччя	Інженер ОП
Проведення періодичних і наркологічних обстежень працюючих	Визначення придатності працюючих	Згідно графіку	Заступник начальника товариства, завідувач медпунктом, інспектор відділу кадрів
Передплата журналу «Охорона праці» на відповідний рік	Оперативне доведення до працюючих інформації	Грудень	Інженер ОП
Заохочення організаторів виробничих процесів, які плідно працюють над поліпшенням питань охорони праці	Стимулювання відповідальності за поліпшення питань з ОП	За наслідки праці За рік	Головний інженер, інженер ОП
Реконструкція і ремонт побутових і житлових вагончиків	Санітарно-Побутове Забезпечення працівників МЗ-60	Постійно	Головний інженер, інженер ОП
Обладнання на нових об'єктах і в підрозділах постів пожежогасіння	Забезпечення пожежної безпеки	Протягом року	Заступник начальника товариства, керівники підрозділів

1	2	3	4
Обладнання куточків по ОП на нових і діючих об'єктах	Забезпечення належного рівня з	Протягом року	Інженер ОП, керівники
Організація і облаштування житла і побуту для працівників МЗ-60 з питань ОП і пожежогасіння на нових об'єктах	Побутове санітарне з питань охорони праці і пожежної безпеки працюючих	Протягом року	Заступник начальника товариства, керівники підрозділів
Утримання та дообладнання великогабаритних, вантажопідйомних машин і механізмів, фарбування з метою їх доведення до вимог нормативних актів	Забезпечення безпечної і безаварійної експлуатації	Протягом року	Головний механік, дільничі механіки, головний енергетик, начальник транспортного цеху, старший механік
Заходи спрямовані на попередження ДТП на базі МЗ-60, буд.майданчиків з транспортними засобами, дорожньобудівельними і великогабаритними механізмами	Попередження ДТП, аварій з транспортними засобами, великогабаритними машинами та механізмами	Протягом року	Головний механік, дільничі механіки, головний енергетик, начальник транспортного цеху, старший механік, начальники дільниць
Придбання і регулярне забезпечення працюючих лікувальними засобами на дільницях, цехах, а також в медпункті	Профілактика захворювання та реабілітація здоров'я працюючих	Протягом року	Завідувач медпунктом, начальники дільниць і цехів
Забезпечення працюючих в шкідливих умовах, проф. харчуванням, або компенсація його коштами	Профілактика та реабілітація здоров'я	Постійно	Керівники підрозділів, бухгалтерія
Залучення спеціалістів для надання допомоги з питань ОП і оцінки умов по безпеці праці	Забезпечення працюючих в знанні своїх прав і обов'язків по питанню ОП	Протягом року	Гол. інженер., інженер з ОП

На весь комплекс заходів також передбачені матеріальні затрати. Наведемо найкрупніші з них (табл. 4.2).

Як бачимо з наведених даних, підприємство відповідально ставиться до умов покращення стану системи охорони праці. Проте на деякі заходи керівникам підприємства необхідно було б звертати більше уваги та спрямовувати грошовий потік на їх фінансування.

Матеріальне забезпечення комплексу заходів щодо покращення умов та
охорони праці

Найменування заходів	Заплановані затрати, тис. грн.	Роки		
		2017	2018	2019
Виготовлення і забезпечення діючих об'єктів засобами колективного та індивідуального захисту (риштування, підмостя, драбини)	10,0	42,8	52,0	67,2
Придбання спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту і забезпечення працюючих згідно діючих норма і термінів	150,0	78,5	69,2	125,4
Придбання нормативної літератури та засобів наглядної агітації по охороні праці	10,0	4,6	5,2	6,3
Організація і облаштування житла і побуту для працівників МЗ-60 з питань ОП і пожежогасіння на нових об'єктах	15,0	58,7	75,4	99,1
Утримання та дообладнання великогабаритних, вантажопідйомних машин і механізмів, покраска з метою їх доведення до вимог нормативних актів	90	15,8	33,6	45,2
Придбання і регулярне забезпечення працюючих лікувальними засобами на дільницях, цехах, а також в медпункті	5	8,0	8,0	8,0
Забезпечення працюючих в шкідливих умовах, проф. харчуванням, або компенсація його коштами	8	8,2	11,6	18,7

Окрім заходів, зазначених вище, підприємство несе витрати, пов'язані із проведенням атестації робочих місць та проведенням медичних оглядів.

Атестація робочих місць на підприємстві проводиться один раз на п'ять років. За її результатами визначається перелік осіб, яким буде надаватися додаткова щорічна відпустка, доплата та проводиться видача молока за роботу у шкідливих і важких умовах праці. Медичні огляди працівників проводяться згідно Порядку проведення медичних оглядів працівників певних категорій,

який затверджений наказом Міністерства охорони здоров'я України від 21.05.2007 р. № 246. Всі витрати, які підприємство несе під час проведення атестації та мед. оглядів включаються до валових витрат підприємства відповідного податкового періоду.

Окрім основних законодавчих актів ТОВ “ПРОСТІР” під час провадження політики щодо покращення умов та охорони праці використовує ряд типових та примірних інструкцій:

—ДНАОП 0.00-5.03-95. Типова інструкція з безпечного ведення робіт для кранівників (машиністів) стрілових самохідних (автомобільних, гусеничних, залізничних, пневмоколісних) кранів;

—ДНАОП 0.00-5.04-95. Типова інструкція з безпечного ведення робіт для стропальників (зачіплювачів), які обслуговують вантажопідіймальні крани;

—ДНАОП 0.00-5.05-95. Типова інструкція з безпечного ведення робіт для кранівників (машиністів) баштових кранів;

—ДНАОП 0.00-5.06-94. Типова інструкція для осіб, відповідальних за безпечне проведення робіт з переміщення вантажів кранами;

—ДНАОП 0.00-5.07-94. Типова інструкція для осіб, відповідальних за утримання вантажопідіймальних кранів в справному стані;

—ДНАОП 0.00-5.10-96. Типова інструкція для операторів (машиністів) парових та водогрійних котлів;

—ДНАОП 0.00-5.20-94. типова інструкція для інженерно-технічних працівників, які здійснюють нагляд за утриманням та безпечною експлуатацією вантажопідіймальних кранів;

—ДНАОП 0.00-5.18-96. Типова інструкція з безпечного ведення робіт для кранівників (машиністів) кранів мостового типу (мостових, козлових, напівкозлових);

—ДНАОП 0.00-5.19-96. Типова інструкція з безпечного ведення робіт для кранівників (машиністів) порталних кранів;

—ВНАОТ 6.1.36-5.01-95. Інструкція з техніки безпеки під час ручного електродугового зварювання (для робітників);

—ВНАОТ 6.1.36-5.02-95. Інструкція з техніки безпеки під час газополум'яної обробки металів (для робітників);

—ВНАОТ 6.1.36-5.03-95. Інструкція по техніці безпеки під час проведення радіографічного контролю (для операторів-радіографів);

—ВДОП 6.1.36- 5.04-95. Інструкція з охорони праці під час виконання робіт з монтажу технологічного устаткування;

—ВДОП 6.1.36- 5.05-95. Інструкція з охорони праці під час виконання робіт з монтажу технологічних трубопроводів;

—ВДОП 6.1.36-5.09-96. Інструкція про охорону праці при виконанні теплоізоляційних робіт;

—ВДОП 6.1.35-5.10-95. Інструкція з охорони праці при виконанні робіт з виготовлення конструкцій будівельних сталевих;

—ВДОП 6.1.36-5.11-96. Інструкція з охорони праці під час виконання робіт з монтажу металевих і залізобетонних конструкцій.

Отже, проаналізувавши діяльність товариства направлену на покращення охорони праці можна зробити висновки, що керівники ТОВ “ПРОСТІР” роблять все можливе для того щоб знизити рівень можливих захворювань чи травм на виробництві. Також приділяє досить багато уваги та матеріальних ресурсів для закупівлі нової нормативної бази та інформування працівників про заходи, які забезпечують безпечні умови праці і зміни, що відбулися в чинному законодавстві. Позитивною тенденцією, яка сприяє розвитку системи охорони праці складання комплексних заходів та їхнє фінансування. Проте, на нашу думку, начальнику товариства та інженеру ОП необхідно переглянути деякі заходи та збільшити їхнє фінансування.

ВИСНОВКИ

В магістерській роботі проведено дослідження щодо визначення теоретичних, та практичних аспектів стратегічного планування, його значення для підприємства, шляхи впровадження та методи використання. Проаналізовані стратегічний план, платіжний календар, та запропоновані нові форми бюджетування, такі як бюджет по балансовому листу, бюджет руху грошових коштів та бюджет доходів та витрат. Також була проаналізована фінансова діяльність, визначення ефективність складання плану на підприємстві. Висновки за результатами о дослідження такі:

Стратегічне планування – процес систематичної підготовки управлінських рішень, які прямо чи опосередковано впливають на обсяги фінансових ресурсів, узгодження джерел їх формування та напрямків використання згідно з виробничими, маркетинговими планами та показниками діяльності підприємства у плановому періоді, і які забезпечують вирішення завдань найбільш раціональним шляхом.

Основними факторами зростання ролі планування в нинішніх умовах є:

- зростання рухомості зовнішнього середовища. Вимоги з боку попиту, що постійно змінюються, зумовлюють зрушення інших факторів зовнішнього середовища, технологій і засобів зв'язку – комунікацій, соціальних відносин тощо. Такі ж самі швидкі та глибокі зміни змушений здійснювати бізнес. В українській економіці підвищена рухомість обумовлена перш за все перехідним характером вітчизняного господарства і, як наслідок, нестабільністю соціально-політичної сфери;

- посилення відцентрових сил в економічних організаціях, унаслідок чого останні надають високий ступінь автономії і самостійності окремим підрозділам і менеджерам фірм. Поряд з позитивними результатами (підвищення гнучкості й підприємницької активності підрозділів) така практика створює ряд проблем і негативних ефектів (втрата центрального контролю за роботою підрозділів; подрібнення фундаментальних цілей фірми на множину часткових, більша частина яких не може бути виконана, або ж повне

розмивання загальних цілей). Існує ряд апробованих на практиці способів регулювання процесу переборювання негативних наслідків відцентрових тенденцій; одним із найефективніших є планування, вироблення єдиної корпоративної стратегії і механізму її реалізації;

- новий стиль керівництва персоналом, який дає працівникові значно більшу свободу дій, сприяє розвитку його ініціативи і творчих можливостей.

Планування як самостійна галузь знань, є науковою, спеціалізованим видом управлінської діяльності. Його потрібно розглядати як важливу функцію управління підприємством, як процес визначення цілей, які підприємство передбачає досягти за певний період.

Стратегічне планування також являє собою процес розроблення і затвердження фінансових планів як засобу збалансування фінансових потреб і можливостей. Стратегічний план того чи іншого суб'єкта відображає його фінансову діяльність, тобто процес формування доходів і здійснення витрат. Їх склад і структура, а також збалансованість визначаються завданнями, напрямками і методами реалізації фінансової політики. Фінансові плани є як відображенням певної політики, так і її обґрунтуванням. Будь-яка політика без її обґрунтування у фінансових планах не може бути успішно реалізована. Водночас жодний варіант стратегічного плану не може розглядатись як оптимальний, якщо він не забезпечує реалізацію відповідних цілей і завдань фінансової політики.

Головна мета планування полягає у:

- забезпечення найбільш ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;
- створення умов для зростання і вдосконалення виробництва на основі сучасного розвитку науково-технічного прогресу.

Об'єктом роботи було Товариство з обмеженою відповідальністю «ПРОСТІР», що представляє харчову промисловість Волинської області.

Тенденція зміни активу балансу підприємства свідчить про те, що майже всі статті активу зросли, крім нематеріальних активів (які зменшились на 2,5 тис. грн.), довгострокових фінансових інвестицій (що зменшились на 500 тис.

грн.), одержаних векселів - 99 тис. грн. та інших оборотних активів що зменшились на 792,7 тис. грн.. Можна відмітити, що спостерігається негативна динаміка скорочення власного капіталу, який зменшився на 1392,4 тис. грн. через скорочення нерозподіленого прибутку в 2019 році. Також слід відмітити, що до 2019 року спостерігалася позитивна тенденція нарощення нерозподіленого прибутку, що свідчить про політику тезаврації прибутку.

Негативна тенденція спостерігається щодо значного нарощення позикових коштів підприємства, дане значення збільшилось на 56551,1 тис. грн.

Найбільш на зростання позикових коштів вплинуло збільшення розміру банківських кредитів на 18200,8 тис. грн. та кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 36351,9 тис. грн..

Показники фінансово-господарської діяльності свідчать про збільшення обсягів доходу від реалізації, чистого доходу, а також чистого прибутку протягом 2015 – 2019 роками. У 2019 спостерігався значний ріст розміру доходу від реалізації, приблизно на 372 %.

Аналіз майнового стану підприємства свідчить про те, що коефіцієнт зносу основних засобів протягом періоду мав тенденцію до збільшення, що є негативним фактором так у період з 2015 по 2019 роки даний коефіцієнт збільшився на 0,18. Коефіцієнт реальної вартості майна свідчить про те, що на 0,13 зменшилась частка вартості майна у частці вартості основних засобів виробництва – це є теж негативною тенденцією.

Аналіз ліквідності підприємства показує, що на 0,02 показників зменшилась достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його початкових зобов'язань.

Аналіз складу джерел фінансування капіталу підприємства свідчить про те, що впродовж 2015 - 2019 років спостерігався загальний ріст обсягів фінансування на 56551,1 тис. грн.. Найбільшу частку в джерелах фінансування займає позиковий капітал.

Аналіз платоспроможності в цілому свідчить про те що підприємство є фінансово нестійким. Так, коефіцієнт платоспроможності має тенденцію до зниження (у 2015 році він склав 0,22, 2016 - 0,19, 2017 – 0,23, 2018 - 0,14, та у

2019 – 0,04 відповідно), що свідчить про значну питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність. Негативним також є відхилення цього коефіцієнту на -0,1 протягом 2018-2019 років, що свідчить про зменшення значення цього показника.

Показники рентабельності підприємства свідчать про нерентабельне функціонування підприємства. Так коефіцієнт рентабельності діяльності у 2015 році становив (-0,043), у 2016 – 0,001, у 2017 - 0,049, а у 2018 значно зменшився в порівнянні з попереднім роком і склав 0,006. Щодо 2019 року, то як ми знаємо підприємство зпрацювало із збитком, що вплинуло на негативні показники рентабельності товариства. Так рентабельність діяльності у 2019 році становила (-0,021). Рентабельність власного капіталу у динаміці зменшилася на 0,382, а рентабельність активів на 0,003.

Підсумовуючи результати роботи, необхідно відзначити, що економічний розвиток підприємства ТОВ “ПРОСТІР” характеризується погіршенням фінансово-економічних результатів у 2019 році у порівнянні з 2018 роком, що зумовлюється дією як внутрішньовиробничих так і зовнішньоекономічних чинників.

На підприємстві ТОВ “ПРОСТІР” фінансовою службою складаються стратегічний план, план доходів та витрат, бюджет по балансовому листу, бюджет руху грошових коштів. Дане планування проводиться за допомогою екстраполяційного методу, нормативного методу та балансового методу.

Стратегічний план підприємства складається за затвердженою формою на кожен наступний рік з поквартальною розбивкою і відображає очікувані фінансові результати в запланованому році. Стратегічний план підприємства містить довідкову інформацію щодо фактичних показників минулого року та планових показників поточного року.

Існуюча система стратегічного планування на підприємстві є недовершеною та не виконує свого основного призначення, що полягає в ефективному управлінні діяльністю підприємства шляхом аналізу поточного

фінансового стану акціонерного товариства з урахування всіх факторів, що мають вплив на суб'єкт господарювання.

Слід відмітити негативну ситуацію на підприємстві, що складається відсутності бюджетів доходів і витрат по всіх видах діяльності, а саме: операційної, інвестиційної та фінансової. Дані бюджети повинні розроблятися для більш точного прогнозу та більш жорсткого контролю виконання планових показників.

При застосування дискримінантних моделей, нами було визначено, що на підприємстві існує велика ймовірність банкрутства. Слід відмітити той фактор, що за аналізований період на підприємстві спостерігалися збитки, що майже автоматично ставить підприємство до високої ймовірності банкрутства. Слід також відмітити, що на підприємстві існує негативна тенденція зменшення фінансової незалежності, відношення позикових коштів до власних за 2015 рік склало 21 до 1, що також може призвести до банкрутства та неспроможність відповідати за запозиченнями. Тому для подальшого планування діяльності підприємства слід мати на увазі високу ймовірність банкрутства і вибирати планові цілі з поправкою на дані висновки.

Впровадження моделі зустрічного цільового планування дає підприємству можливість враховувати побажання й можливості різних ланок керівництва, а також проводити подвійний контроль планування. Також використання причинно-послідовних зв'язків в моделі дає можливість більш точно збалансувати всі планові показники, та поєднати результати за різними видами діяльності. В результаті застосування даної моделі планування підприємство ТОВ "ПРОСТІР" отримує збалансований плановий баланс.

При впровадженні запропонованої автоматизованої системи стратегічного планування підприємство буде мати позитивні зміни, а саме:

- зменшення часу погодження бюджетів та планів, що робить планування більш детальним та ефективним, а також підвищити точність та оперативність реагування на відхилення;

- глибока деталізація обліку (ефективний процес планування дозволяє залучати обмежену кількість виконавців шляхом розподілу повноважень, що підвищує достовірність обліку);

- легкість внесення змін в модель плану та регламент планування при зростанні рівня автоматизації системи (легкість внесення змін знижується по причині технічних обмежень, що в свою чергу призводить до зіпсування вище вказаних показників);

- створення єдиної системи управлінської звітності (єдина інтегрована середа для складання управлінської звітності забезпечує отримання керівництвом підприємства достовірної фінансової звітності).

Отже, при застосування запропонованих методик та форм бюджетування, можна покращити стан стратегічного планування, зробивши його більш точним та простішим.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cristensen, C.R., Andrews, K.R., Bower, IL. Business Policy : [Text and Cases]. Homewood (Ill.): Irwin, 2010
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. - М.: Экономика, 2005. - 519 с.
3. Steiner, G.A. (1979). Strategic Planning : What Every Manager Must Know . NY, Free Press .
4. Cyert, R.M., March, I.Y. (2006). Behavioral Theory of the Firm , Englewood Cliffs . N.I.: Prentice Hall. 68 p.
5. Гурченков О.П., Майстренко О.М., Коблош М.О. Оцінка виробничого потенціалу машинобудівного підприємства: Методичні вказівки. – Миколаїв: НУК, 2008. – 48 с
6. Стратегічне планування і управління на підприємствах: Навч. посібник / Г.А. Семенов, В.З. Бугай, А.Г. Семенов, А.В. Бугай. - К.: Центр навчальної літератури, 2007. - 432 с.
7. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии: Учеб.-практ. пособие. - М.: Проспект, 2014. - 264 с.
8. Крамаренко Г.О., Чорна Є. Фінансовий менеджмент: Підручник. - 2-ге вид. - К: Центр навчальної літератури, 2015. - 520 с.
9. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: Учебник / Под общей ред. АН. Соломатина. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 295 с.
10. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. - 3-є вид. - К.: Каравела, 2008. - 352 с.
11. Марцин В.С. Планування як основна складова процесу фінансової діяльності // Фінанси України.- 2018.- №4. - С. 23-31.
12. Басовский Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Л. Е. Басовский. - М. : ИНФРА. - М., 2015.
13. Парсяк, В. Н. Економічна інтеграція. Інструмент посилення конкурентоспроможності невеликих підприємств : монографія / В. Н. Парсяк, І. Л. Дибач. - Миколаїв : вид-во Торубари О. С., 2010. - 172 с

14. Шевчук В. О. Вплив бюджету на макроекономічні показники / В. Шевчук, Р. І. Копич // Фінанси України. - 2016. - № 3. - С. 3.
15. Беленький П. Методологічні підходи і методика аналізу інфраструктури ринку праці в контексті маркетингових концепцій / П. Беленький, В. Люткевич // Регіональна економіка. - 2018. - № 2. - С. 195-203.
16. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : [навч. посібник] / О.О Терещенко. – К. : КНЕУ, 2009. – 554 с.
17. Финансовый менеджмент: теория и практика: [учебник] / под. ред. Е.С. Стояновой. – [5-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Перспектива, 2000. – 656 с.
18. Савчук В.П. Особливості системи бюджетування підприємства / В.П. Савчук, М.М. Вінниченко // Фінанси України. – 2008. – № 1. – С. 55–60.
19. Семь нот менеджмента. Настольная книга руководителя / [под ред. В.В. Кондратьева]. – [6-е изд. перераб. и доп.]. – М. : Эксмо, 2007. – 832 с.
20. Кігель В.Р. Методи і моделі прийняття рішень в ринковій економіці: Монографія. - К.: ЦУЛ, 2013. - 200 с.
21. . Кожанова Є.П., Отенко І.П. Економічний аналіз: Навч. посібник / Харківський національний економічний ун-т. - 2. вид., доопрац. і доп. - Х.: ВД "ІНЖЕК", 2015. - 344с.
22. Козак І.І. Економічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І.І. Козак; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. - 2-ге вид. - Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2017. - 217 с.
23. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз об'єктів господарювання: Монографія. - К.: КНЕУ, 2011. - 387 с.