

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему Стратегічне фінансове планування як засіб запобігання банкрутства
ПАТ «Сантехкомплект»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0728-з
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та
страхування

освітньої програми фінанси і кредит
спеціалізації Банківська справа

_____Є.С. Тахтаров_____

Керівник д.е.н., професор Зборовська.О.М

Рецензент д.е.н., професор Череп А.В.

Запоріжжя – 2019

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування
Освітня програма фінанси і кредит
Спеціалізація Банківська справа

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ А.П. Кущик

« ____ » _____ 2019 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

Тахтарову Євгену Станіславовичу

1. Тема роботи: «Стратегічне фінансове планування як засіб запобіганню банкрутства ПАТ «Сантехкомплект»
керівник роботи: Зборовська Ольга Михайлівна, д.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від 4 липня 2019 року № 1111-с.
2. Строк подання студентом роботи: 2 грудня 2019 року.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі акти України, наукові праці вітчизняних та іноземних авторів, матеріали наукових конференцій, Інтернет-ресурси, фінансова звітність ПАТ «Сантехкомплект».
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розглянути сутність та призначення стратегічного фінансового планування; вивчити концепції стратегічного фінансового планування; дослідити особливості бізнес-плану як форми організації стратегічного фінансового планування; провести аналіз практичних аспектів стратегічного фінансового планування на підприємстві; запропонувати шляхи удосконалення стратегічного фінансового планування підприємства на засадах бюджетування; виявити напрями удосконалення процесу бізнес-планування на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 15 рис., 28 табл. і 4 формули.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Зборовська О.М., професор	09.08.2019 р.	09.08.2019 р.
2	Зборовська О.М., ст. викладач	06.09.2019 р.	06.09.2019 р.
3	Зборовська О.М., ст. викладач	04.10.2019 р.	04.10.2019 р.

7. Дата видачі завдання: 05 липня 2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	05.07.2019 р. – 09.07.2019 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2019 р. – 08.08.2019 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	09.08.2019 р. – 05.09.2019 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	06.09.2019 р. – 03.10.2019 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	04.10.2019 р. – 07.11.2019 р.	виконано
6.	Формування висновків	08.11.2019 р. – 21.11.2019 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	22.11.2019 р. – 29.11.2019 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	02.12.2019 р.	виконано

Студент _____ Є.С. Тахтаров
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О.М. Зборовська
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ А.В. Линенко
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 120 с., 15 рис., 28 табл., 73 джерела, 5 додатків.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного фінансового планування на підприємствах в умовах ринкової економіки на прикладі ПАТ «Сантехкомплект».

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розвиток теоретико-методичних й організаційних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу стратегічного фінансового планування на підприємствах із застосуванням сучасних методик в ринкових умовах.

Завдання: 1) розглянути сутність та призначення стратегічного фінансового планування; 2) вивчити концепції стратегічного фінансового планування; 3) дослідити особливості бізнес-плану як форми організації стратегічного фінансового планування; 4) провести аналіз практичних аспектів стратегічного фінансового планування на підприємстві; 5) запропонувати шляхи удосконалення стратегічного фінансового планування підприємства на засадах бюджетування; 6) виявити напрями удосконалення процесу бізнес-планування на підприємстві.

Методи дослідження: аналізу і синтезу; порівняння; середніх та відносних величин; табличний та графічний, SWOT-аналіз, експертний метод, критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень.

Одержані результати та їх новизна: набув подальшого розвитку концепт запровадження системи бюджетування на підприємстві, розроблено модель основного бюджету підприємства, на основі якої деталізовано схему формування системи бюджетів підприємства.

Практичне значення мають запропоновані рекомендації щодо розвитку методичного забезпечення процесів стратегічного фінансового планування та бізнес-планування на підприємствах.

СТРАТЕГІЧНЕ ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ, ФІНАНСОВИЙ ПЛАН, БІЗНЕС-ПЛАН, БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ, ФІНАНСОВИЙ СТАН, ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА, СТРАТЕГІЯ, РИЗИК.

SUMMARY

Qualifying work: 120 pp., 15 fig., 28 tab., 73 references, 5 annex.

The object of the study is the process of strategic financial planning in enterprises in a market economy on the example of PJSC «SANTECHCOMPLECT».

The purpose of the master's qualification work is to develop theoretical and methodological and organizational provisions and to develop practical recommendations for improving the process of strategic financial planning at enterprises using modern methods in market conditions.

Tasks: 1) to consider the nature and purpose of strategic financial planning; 2) study the concepts of strategic financial planning; 3) explore the features of the business plan as a form of strategic financial planning; 4) to analyze the practical aspects of strategic financial planning at the enterprise; 5) to propose ways of improving the strategic financial planning of the enterprise on the basis of budgeting; 6) identify directions for improving the business planning process at the enterprise.

Methods: The theoretical and methodological basis of the research is the fundamental positions of economic theory, the work of leading domestic and foreign scientists on strategic planning, financial planning and business planning. During performance of the qualification work the following methods of economic research are used: analysis and synthesis – to study the object and subject of research; comparison – for comparison of actual data of the reporting and previous years; average and relative quantities – to generalize the quantitative characteristics of the financial condition as a prerequisite for planning on the analyzed enterprise; tabular and graphical – to display the links between the estimated metrics; SWOT analysis – for constructing a matrix of SWOT analysis with further definition of strategies for strengthening competitive advantages; expert method – for assessing strengths,

weaknesses, threats and opportunities and assessing the main internal risks of losses that arise in the activity of the analyzed enterprise; critical analysis and generalization of theoretical research – for a theoretical synthesis of the results and the formulation of conclusions.

The results:

– has further developed the concept of the introduction of budgeting system in the enterprise, in particular, the sequence of introduction of budgeting technology, that is, the stages of the budget cycle at the enterprise; the interconnections of budgeting and enterprise quality management systems are substantiated and the interrelations between budgeting systems and balanced indicators in the context of the basic subsystems of financial responsibility of the enterprise are revealed;

– the model of the main budget of the enterprise was developed, on the basis of which the scheme of formation of the budget system of the enterprise is envisaged, which envisages the coverage of operating, investment and financial activity of the enterprise budget, property, capital, cash flow, which is in line with the model of the main budget of the enterprise.

Proposals and recommendations formulated as a result of the research can be used in practice to develop methodological support for business planning and strategic financial planning processes at enterprises. Practical value are such developments as: the concept of the introduction of budgeting system in the enterprise, the scheme of forming a system of enterprise budgets.

STRATEGIC FINANCIAL PLANNING, FINANCIAL PLAN, BUSINESS PLAN, BUSINESS PLANNING, FINANCIAL STATUS, EXPERT EVALUATION, STRATEGY, RISK.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	13
1.1 Сутність та призначення стратегічного фінансового планування на підприємствах.....	13
1.2 Концепції стратегічного фінансового планування.....	18
1.3 Бізнес-план як форма організації стратегічного фінансового планування на підприємстві.....	25
Висновки до розділу 1.....	34
2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «САНТЕХКОМПЛЕКТ».....	36
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	36
2.2 Аналіз фінансового стану як передумови стратегічного фінансового планування на підприємстві ПАТ «Сантехкомплект».....	43
2.3 Особливості бізнес-планування на ПАТ «Сантехкомплект».....	59
Висновки до розділу 2.....	70
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	73
3.1 Удосконалення стратегічного фінансового планування на підприємстві ПАТ «Сантехкомплект» на засадах бюджетування.....	73
3.2 Удосконалення процесу бізнес-планування як форми організації стратегічного фінансового планування на підприємстві ПАТ «Сантехкомплект».....	94
Висновки до розділу 3.....	105
ВИСНОВКИ.....	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	114
ДОДАТКИ.....	121

ВСТУП

Проблема стратегічного фінансового планування на вітчизняних підприємствах в умовах ринкової економіки є однією з найбільш важливих з-поміж сукупності інших проблемних питань, що здійснюють вплив на функціонування вітчизняних підприємств реального сектору економіки й визначають можливості їх економічного зростання. Необхідність адаптації підприємств до динамічних ринкових змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі, зумовлює доцільність розширення меж застосування стратегічного фінансового планування як обов'язкової умови ефективності ведення бізнесу, зокрема, бізнес-планування як форми організації стратегічного фінансового планування.

Так, на сучасному етапі розвитку економіки розпочинати нову справу, реорганізувати підприємство чи диверсифікувати напрями діяльності можливо лише на основі ретельного вивчення фінансових потреб й перспектив підприємства, які зазнають постійних змін та мають бути обов'язкового враховані при створенні нових продуктів, організації виробництва, фінансуванні інвестиційних проектів тощо. Таким чином, на кожному новому етапі, будь-то реорганізація, диверсифікація, об'єднання, започаткування нового бізнесу завжди слід мати чітку відповідь на питання – чи доцільно вкладати капітал й докладати зусиль для реалізації відповідного проекту? Інструментом ефективного розв'язку вказаної проблеми виступає стратегічний фінансовий план, розробка якого дозволяє найбільш оптимальним чином узгодити фінансові можливості підприємства з ринковими потребами на відповідний період часу.

Вагомий внесок у дослідження проблематики фінансового планування на підприємствах зробили такі вітчизняні та закордонні вчені, як: О. Бандурко, І. Бланк, І. Брігхем, Дж. Ван Хорн, Г. Висоцький, В. Гриньова, А. Завгородній, О. Кнейслер, М. Коробов, В. Коюда, І. Мойсеєнко, В. Опарін, П. Орлов, Л. Павлова, Г. Партін, К. Петрова, В. Савчук, Р. Слав'юк, Дж. Сігела, В. Тропіна,

Дж. Фіннерті та ін. Міцний фундамент для подальших наукових досліджень у сфері бізнес-планування як форми організації фінансового планування на підприємствах заклали представники вітчизняної та закордонної економічної думки: В. Алієв, К. Барроу, А. Богомолів, Т. Броннікова, В. Буров, М. Віноградова, О. Волков, В. Галушко, А. Гречан, В. Горемикіна, О. Гудзинський, О. Дерев'яно, П. Друкер, М. Зінгер, А. Ідрісова, С. Кафман, С. Кваша, О. Кузьмін, Ю. Лернера, В. Лосєв, С. Ляпунов, М. Мальська, Л. Макаревич, В. Маркова, С. Млодика, Е. Оймах, А. Онищенко, Г. Осовська, С. Петухова, С. Покропивний, В. Попова, М. Романова, С. Соболев, В. Стадник, Н. Стрекалова, Г. Тарасюк, Е. Уткін, М. Хаммер, А. Хакс, В. Ясинський та ін.

Незважаючи на значні здобутки закордонних і вітчизняних учених, й дотепер багато теоретичних та практичних питань в галузі стратегічного фінансового планування потребують більш детального розгляду. Зокрема, це є проблеми, пов'язані з уточненням сутності й науково-методичним забезпеченням стратегічного фінансового планування як інструменту запобігання банкрутства вітчизняних підприємств, питання інформаційного забезпечення системи стратегічного фінансового планування, взаємозв'язку бізнес-планів та фінансових планів зі стабілізаційними механізмами організації діяльності вітчизняних підприємств, які шукають шляхи виходу із кризи. Наукова та практична важливість вирішення окреслених проблемних питань зумовили актуальність і вибір теми, визначення мети та завдань кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розвиток теоретико-методичних й організаційних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу стратегічного фінансового планування на підприємствах із застосуванням сучасних методик в ринкових умовах господарювання.

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

- Розглянуто сутність та призначення стратегічного фінансового планування на підприємствах;
- Вивчено концепції стратегічного фінансового планування;

- Досліджено особливості бізнес-плану як форми організації стратегічного фінансового планування на підприємстві;
- Проведено аналіз практичних аспектів стратегічного фінансового планування на аналізованому підприємстві;
- Запропоновано шляхи удосконалення стратегічного фінансового планування підприємства на засадах бюджетування;
- Виявлено напрями удосконалення процесу бізнес-планування як форми організації стратегічного фінансового планування на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного фінансового планування на підприємствах в умовах ринкової економіки на прикладі ПАТ «Сантехкомплект».

Предметом дослідження є науково-теоретичні, методичні та прикладні засади стратегічного фінансового планування на підприємствах в сучасних умовах господарювання.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з питань стратегічного фінансового планування й бізнес-планування. При виконанні кваліфікаційної роботи використані такі методи економічних досліджень: аналізу і синтезу – для вивчення об'єкта і предмета дослідження; порівняння – для зіставлення фактичних даних звітних і попередніх років; середніх та відносних величин – для узагальнення кількісної характеристики фінансового стану як передумови планування на аналізованому підприємстві; табличний та графічний – для відображення зв'язків між оцінюваними показниками; SWOT-аналіз – для побудови матриці SWOT-аналізу з подальшим визначенням стратегій зміцнення конкурентних переваг; експертний метод – для оцінки сил та слабостей, загроз та можливостей й оцінювання основних внутрішніх ризиків збитків, які виникають в діяльності аналізованого підприємства; критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення отриманих результатів та формулювання висновків.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі акти України, наукові

праці вітчизняних та іноземних авторів, матеріали наукових конференцій, Інтернет-ресурси, фінансова звітність ПАТ «Сантехкомплект».

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

– набув подальшого розвитку концепт запровадження системи бюджетування на підприємстві, зокрема, запропоновано послідовність запровадження технології бюджетування, тобто етапи бюджетного циклу на підприємстві; обґрунтовано взаємозв'язки систем бюджетування та менеджменту якості підприємства та розкрито взаємозв'язки систем бюджетування та збалансованих показників у розрізі базових підсистем фінансової відповідальності підприємства;

– розроблено модель основного бюджету підприємства, на основі якої деталізовано схему формування системи бюджетів підприємства, що передбачає охоплення системою бюджетів підприємства операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, майна, капіталу, руху грошових коштів, що узгоджується з розробленою моделлю основного бюджету підприємства.

Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, що пропозиції та рекомендації, сформульовані як результат проведеного дослідження, можуть бути на практиці використані з метою розвитку методичного забезпечення процесів бізнес-планування та стратегічного фінансового планування на підприємствах. Практичне значення мають такі розробки як: концепт запровадження системи бюджетування на підприємстві, схема формування системи бюджетів підприємства.

АПРОБАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ І РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ доповідалися й обговорювалися НА НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЯХ: XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Виклики та перспективи нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (Запоріжжя, 2019 р.).

ПУБЛІКАЦІЇ. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці, у тому числі: 1 стаття і 1 тези за матеріалами наукових конференцій.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Сутність та призначення стратегічного фінансового планування на підприємствах

Одним з найважливіших елементів організації ефективної господарської діяльності та управління підприємством в сучасних умовах є стратегічне фінансове планування. Значущість планування діяльності підприємства, зокрема, фінансового планування, може бути проілюстрована відомим висловом: «Планувати чи бути планованим», з якого можна зробити висновок, що підприємство, яке не приділяє належної уваги питанням планування, ризикує саме виступити в якості об'єкту планування й виступити засобом реалізації мети іншого суб'єкта ринку.

Підкреслимо, що на сьогодні в науковій літературі не існує єдиного тлумачення сутності поняття «стратегічне фінансове планування», адже різноманітні вчені, досліджуючи проблематику фінансового планування, по різному намагаються дати його комплексне визначення (табл. 1.1).

Як бачимо з табл. 1.1, більшість науковців сходяться на тому, що стратегічне фінансове планування є специфічним процесом (управлінським процесом), який вимагає застосування спеціальних методів, інструментів, форм та спрямований на визначення оптимальних фінансових умов та параметрів функціонування відповідного підприємства.

Не можна не погодитися з дослідниками [53], які відзначають, що стратегічне фінансове планування являється важливим елементом корпоративного планового процесу, до найбільш вагомих завдань якого відносяться такі, як забезпечення оптимального вкладу фінансових планів у виконання корпоративних цілей; ясне формування припущень, на яких базуються прогнози; аналіз і уточнення фінансових наслідків прийняття пропозицій щодо прибутку, витрат, цін реалізації, обігу тощо [53, с. 71].

Таблиця 1.1 – Тракткування сутності поняття «стратегічне фінансове планування» з погляду окремих авторів

Автори	Визначення поняття «стратегічне фінансове планування»
Р. Брейлі, С. Майерса [11, с. 770].	<i>Процес, який включає: аналіз інвестиційних можливостей і можливостей поточного фінансування; прогнозування наслідків рішень, що приймаються; обґрунтування можливих варіантів для включення їх до фінансового плану; оцінку відповідності результатів, досягнутих корпорацією, параметрам, встановленим</i>

	у фінансовому плані
М.Д. Білик [30, с. 1].	<i>Процес</i> визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками підприємства у плановому періоді
В. С. Загорський [17]	<i>Діяльність</i> , яка пов'язана з управлінням фінансами; елемент фінансового механізму
С. В. Каламбет, Г.В. Остимчук [18, с. 86].	<i>Управлінський процес</i> , визначений кількісними та якісними параметрами механізму реалізації планових показників; фінансовий план при цьому являє собою баланс доходів і витрат підприємства, що мають бути узгодженими та взаємопов'язаними
С.В. Онищенко [34].	<i>Процес</i> систематичної підготовки управлінських рішень, які прямо чи опосередковано впливають на обсяги фінансових ресурсів, узгодження джерел формування та напрямків використання згідно з виробничими, маркетинговими планами та показниками діяльності підприємства у плановому періоді, і які забезпечують вирішення завдань найбільш раціональним шляхом
І.В. Сергєєв та А.В. Щипіцин [47, с. 6]	<i>Процес</i> підготовки і прийняття управлінських рішень, які безпосередньо впливають на грошові потоки, які включають не лише потоки грошей, але й рух вартісних потоків у вигляді облікових записів, тобто грошові нарахування, які не спричиняють реального руху коштів між підприємством та його контрагентами, але спричиняють тільки розподіл та рух вартості
О.С. Філімоненков [57]	<i>Процес</i> розрахунку фінансових ресурсів, їх розподіл, визначення обсягів надходження відповідних видів фінансових ресурсів і їх розподілу за напрямками використання у запланованому році
Д. Хан [59, с. 337]	<i>Багатоступеневий процес</i> планування платежів, руху запасів і платіжних засобів, визначення й підтримання цільового резерву ліквідності. Фінансове планування включає наступні елементи: 1) розрахунок грошових потоків; 2) розрахунок інвестицій та дезінвестицій; 3) розрахунок обсягів зовнішнього фінансування й рефінансування; 4) розрахунок резервів ліквідності
Ф.Лі Ченг та Дж.І. Фіннерті [60, с. 552-553]	<i>Процес</i> аналізу дивідендної, фінансової та інвестиційної політики, прогнозування їх результатів, вплив цих результатів на економічне оточення корпорації та прийняття рішень стосовно допустимого рівня ризику при виборі проектів

Примітка. Джерело : складено на основі [11; 17; 18; 30; 34; 47; 57; 59; 60]

Автори також наголошують на тому, що фінансовий план потребує підготовки стандартних для світової практики документів, а саме: прогноз обсягів реалізації, баланс грошових витрат і надходжень, таблицю доходів і витрат, зведений баланс активів і пасивів підприємства, графік досягнення беззбитковості і, зокрема, фінансової [53, с. 71].

Основними завданнями стратегічного фінансового планування на підприємстві є: забезпечення виробничої та інвестиційної діяльності необхідними фінансовими ресурсами; установлення раціональних фінансових відносин із суб'єктами господарювання, банками, страховими компаніями; визначення шляхів ефективного вкладення капіталу, оцінка

раціонального його використання; виявлення та мобілізація резервів збільшення прибутку за рахунок раціонального використання матеріальних, трудових та грошових ресурсів; здійснення контролю за утворенням та використанням платіжних засобів [20, с. 154].

Відзначимо, що використання стратегічного фінансового планування в діяльності будь-якого підприємства на постійній основі забезпечує керівництву й співробітникам підприємства чітке розуміння перспективних фінансових задач; врахування й діяльність, виходячи зі стратегічних фінансових інтересів підприємства, постійний облік та контролю за грошима та фінансовими результатами діяльності; підвищення ефективності залучення, розміщення і використання фінансових ресурсів й максимізацію прибутку на вкладені ресурси; мінімізацію фінансових ризиків підприємства.

Стратегічне фінансове планування також дає можливість дати відповідь на такі конкретні питання: які грошові кошти може мати підприємство у своєму розпорядженні; які джерела їх надходження; чи достатньо фінансових ресурсів для виконання накреслених завдань; яка частина коштів має бути перерахована до бюджету, у позабюджетні фонди, банкам та іншим кредиторам; як повинні здійснюватися розподіл та використання прибутку на підприємстві [20, с. 154].

Також слід зауважити, що стратегічне фінансове планування є своєрідним інтегровальним елементом в системі загального управління підприємством, який узгоджує, координує такі функції фінансового менеджменту, як формування інформаційної бази, фінансовий контроль та стимулювання виконання прийнятих управлінських рішень у сфері фінансів, оскільки певною мірою забезпечує можливість реалізації цих функцій. Фінансове планування на цьому рівні дозволяє покращити якість менеджменту фінансових показників, надати достовірну інформацію щодо підприємства та забезпечує досягнення намічених цілей завдяки виваженим управлінським рішенням [8, с. 19].

Поряд з розумінням доцільності й важливості використання стратегічного фінансового планування в діяльності українських підприємств в сучасних умовах вітчизняного сьогодення слід відзначити наявність низки чинників, які ускладнюють його використання на вітчизняних підприємствах, з поміж яких слід навести значний рівень невизначеності вітчизняного зовнішнього середовища внаслідок наявності численних макроекономічних дисбалансів, які ускладнюються наявністю зовнішньої військової агресії; нестача фінансових ресурсів через низькі рівні прибутковості вітчизняних підприємств й високу вартість залучення ресурсів із зовнішніх джерел, що ускладнює можливості запровадження серйозних фінансових технологій; відсутність практичного досвіду в галузі здійснення стратегічного фінансового планування, зважаючи на складність його методології, підходів та методів його розробки і реалізації тощо.

Щодо методів стратегічного фінансового планування, відзначимо, що вони мають відповідати зовнішнім умовам господарювання, особливостям різних станів процесу становлення та розвитку ринкових відносин, враховувати специфіку діяльності об'єктів планування та різноманітність засобів і шляхів досягнення основної підприємницької мети – збільшення прибутку (рис. 1.1) [29; 53, с. 73].

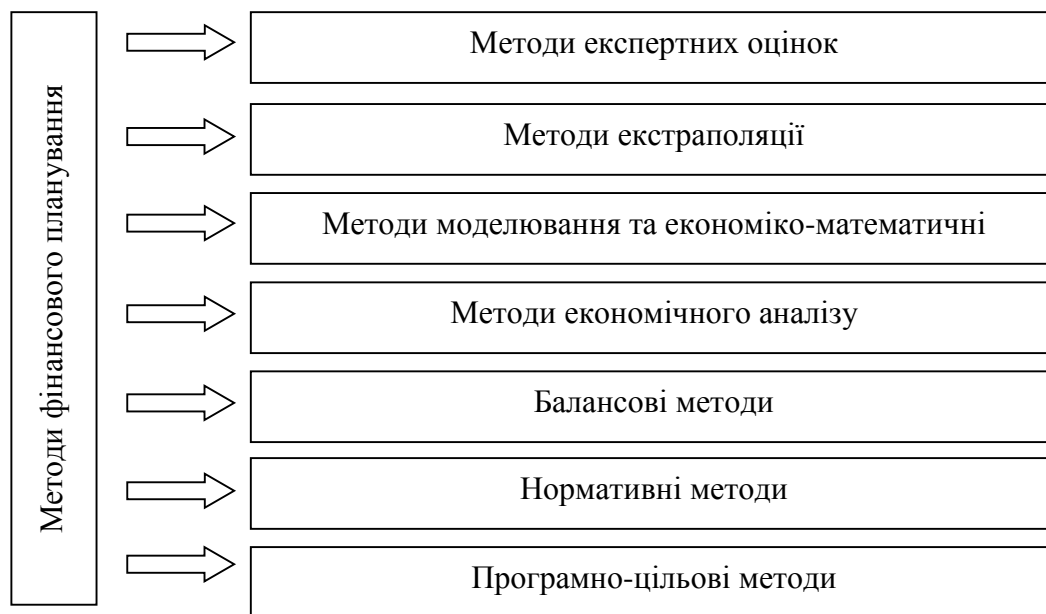


Рис. 1.1 – Методи стратегічного фінансового планування на підприємстві [29; 53, с. 73]

Відзначимо, що оскільки стратегічне фінансове планування на відповідному суб'єкті господарювання являє собою сукупність взаємопов'язаних та взаємозумовлених процесів, то одним із головних завдань фінансового планування є визначення майбутньої потреби у фінансових ресурсах, необхідних для реалізації обраної ринкової стратегії підприємства, а також обґрунтування оптимальних напрямків їх залучення. Ефективна реалізація таких процесів базується на показниках виробничо-комерційної діяльності підприємства (обсяг виробництва, дохід, прибуток, номенклатура й асортимент товару, робіт і послуг, собівартість продукції, робіт, послуг тощо). Саме тому з метою конкретизації складових стратегічного фінансового планування доцільно користуватись алгоритмом розробки фінансових планів на підприємстві з деталізацією головних завдань та розробкою ефективної фінансової стратегії на довго-, середньо- та короткострокову перспективи (рис. 1.2) [26; 53, с. 74].

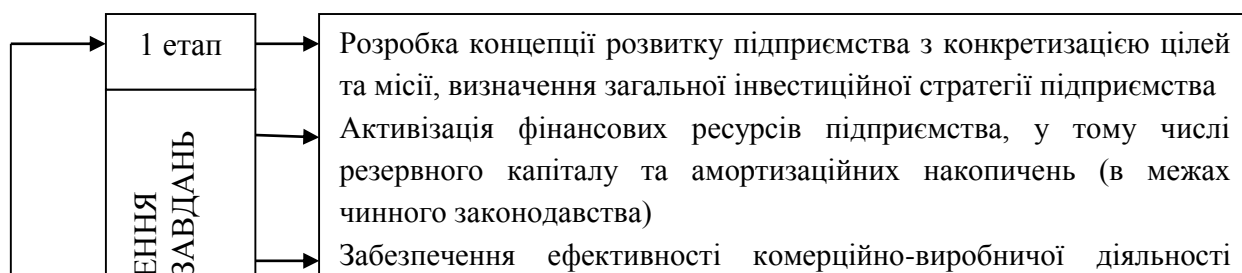


Рис. 1.2 – Алгоритм процесу стратегічного фінансового планування на підприємстві [26; 53, с. 74]

Приведений на рис. 1.2 алгоритм показує, що позитивна динаміка визначених для контролю показників стратегічного фінансового планування передбачає проведення постійного, систематичного, повного, інтегрованого моніторингу, а негативна – потребує визначення кількісного і якісного характеру відхилень та причин і тенденцій цих відхилень. У випадку неможливості мінімізації негативних тенденцій рекомендується цикл

стратегічного фінансового планування починати з початку із поетапним проходженням запропонованого алгоритму [26; 53, с. 74].

В цілому слід зауважити, що для забезпечення фінансової стійкості та стабільності, максимізацію прибутку, зниження фінансових ризиків підприємствам доцільно посилити увагу до організації процесу стратегічного фінансового планування, що матиме на меті своєчасне та повне забезпечення фінансовими ресурсами обґрунтованих в бізнес-плані напрямів та масштабів операційної та інвестиційної діяльності, максимізацію розміру чистого прибутку таким чином, щоб підприємство могло працювати на засадах не просто самоокупності, а й, насамперед, самофінансування. Своєю чергою, удосконалення наявних на підприємстві бізнес-процесів забезпечить вивільнення певний розмір капіталу, який можна спрямувати на перспективні з погляду зростання конкурентоспроможності, бізнес-проекти.

1.2 Концепції стратегічного фінансового планування

Дослідження етапу становлення та сучасного розуміння процесу стратегічного фінансового планування дають підстави виокремити основні концепції: генетичну, телеологічну та їх можливі поєднання.

У науковій літературі генетична і телеологічна концепції розглядаються для визначення процесу стратегічного фінансового планування на макрорівні і реалізуються у формі індикативного та директивного планування, починаючи з XIX ст. Ці дві концепції поєднувалися для характеристики видів управління економічними процесами [18; 20].

У науковій літературі рекомендуються теорії, види, моделі стратегічного фінансового планування, які ґрунтуються на телеологічній, генетичній концепціях. Ці концепції описують процес стратегічного фінансового планування, що не передбачає механізму врахування чи мінімізації впливу тенденцій розвитку економіки та зміни напрямку, рівня державного регулювання і ринкової кон'юнктури, інших аспектів функціонування. Планові показники, розраховані в процесі стратегічного фінансового планування, базованого на таких підходах, не дають очікуваного результату у

разі оцінки їх обґрунтованості та відповідності фактичним показникам фінансово-господарського стану і перспективам розвитку. За таких умов процес планування є неефективним [18; 26].

Отже, дослідження сутності і форм реалізації положень зазначених концепцій і концептуальних підходів, особливості їх застосування в різних історичних періодах надасть можливість обґрунтувати моделі, які описують умови функціонування суб'єктів господарювання у сучасних умовах, визначити шляхи вдосконалення методичного та організаційного забезпечення стратегічного фінансового планування.

Враховуючи, що у науковій літературі не наводиться трактування терміна «концептуальний підхід стратегічного фінансового планування», доцільно визначити його, виходячи із сутності складових категорій.

Концепція визначається як «розумова побудова»; як система поглядів на будь-що, основна думка будь-чого. Тож, концептуальний підхід стратегічного фінансового планування можна визначити як розуміння процесу планування та виявлення шляхів утримання фінансової рівноваги у плановому періоді для досягнення визначених цілей, отримання очікуваного фінансового результату діяльності. У вузькому розумінні підходи у стратегічному фінансовому плануванні описують методи оцінки показників стратегічного фінансового плану, які застосовують різні механізми досягнення рівноваги (шляхом урахування або скорочення факторів кон'юнктурного впливу на розвиток підприємства) [26].

Телеологічна та генетична концепції ґрунтуються на різних компонентах і напрямках проходження процесу планування. Планування, незалежно від обраного підходу, як зазначали Т. Сааті, К. Кернс, «...має три загальні компоненти, а саме початковий стан, момент досягнення цілі і засоби, які пов'язують ці два стани» [53]. Процес стратегічного фінансового планування описує напрям від початкового стану до досягнення мети і, навпаки, від встановлених цілей до початку планового періоду.

З філософського погляду, «телеологію розуміють як устремління до кінцевої цілі...» [53]. Телеологічна концепція описує процес стратегічного планування, який передбачає визначення цілей функціонування, фінансових показників на кінець планового періоду та шляхів їх пропорційного розподілу на короткострокові періоди. Тому для стратегічного планування, яке методологічно ґрунтується на телеологічній концепції, більше значення має [53; 64]:

- 1) формування нормативних цілей;
- 2) визначення методів пропорційного розподілу нормативних цілей;
- 3) визначення відносно сталих умов функціонування;
- 4) визначення методів протидії впливу чинників зовнішнього оточення.

Телеологічна концепція описує процес стратегічного планування в періоді та умовах відносного статичного стану. Виходячи з того, що «статика визначається як рівновага у певний момент часу», відповідно, статичний стан – це врівноважений стан [63; 64].

Враховуючи, що розвиток економіки є динамічним процесом, врівноважений стан може бути лише відносним для певного об'єкта, і досягатиметься штучними обмеженнями. Врівноважений стан та розвиток у різних історичних періодах досягався через встановлення обмежень впливу кон'юнктури та регулювання державою діяльності суб'єкта господарювання за допомогою встановлення відповідних регламентів [63; 64].

Основним недоліком телеологічної концепції стратегічного планування є неврахування кон'юнктури для стратегічного планування діяльності підприємств низки галузей і «механічне» встановлення обмежень при врівноваженні функціонування, неврахування невизначеності середовища функціонування.

Тому як інструмент урахування невизначеності середовища з плином часу було застосовано генетичну концепцію у стратегічному фінансовому плануванні.

Генетичний метод у плануванні почав застосовуватися в період зростання невизначеності діяльності суб'єктів господарювання.

Передумовами формування генетичної концепції були [18; 26]:

- 1) посилення конкуренції;
- 2) створення та розвиток фінансової та податкової систем;
- 3) концентрація капіталу та праці;
- 4) відокремлення власності від безпосереднього управління об'єктами та запровадження інститутів управління;
- 5) науково-технічний прогрес.

Генетична концепція описує процес стратегічного фінансового планування, що ґрунтується на минулих тенденціях та можливих змінах кон'юнктури в майбутніх періодах. Достовірність даних про поточний стан і майбутні зміни впливають на досягнення визначених цілей, оскільки початок планового періоду є ключовим [18; 26].

Прикладом застосування цієї концепції може слугувати розроблення спрощеного плану прибутку ще наприкінці XIV ст. як реакція на зростання невизначеності і скорочення внаслідок цього прибутковості. Лукою Пачіолі у праці «Summa» обґрунтовувалися методи імовірності (метод гри в кості та ін.), які можна вважати першими методами фінансового планування в умовах невизначеності [18; 26].

У табл. 1.2 наведемо основні моделі стратегічного фінансового планування за генетичною концепцією.

Таблиця 1.2 – Моделі стратегічного фінансового планування за генетичною концепцією

Модель	Характеристика моделі
Модель Модільяні-Міллера	Призначена для складання фінансового плану Побудована на припущенні, що основними перевагами підприємства є „податковий щит”, який створюється політикою повернення позикового капіталу (модель виплат відсотків на залучений капітал)
Модель аналізу взаємозв'язку рішень щодо інвестування, фінансування і дивідендів Спайса	Призначена для ув'язки інвестиційної, фінансової і дивідендної політик Ґрунтується на рівняннях множинної регресії. Більше уваги приділяється розгляду дивідендної та

	інвестиційної політики, зокрема розрахунку оптимального розміру премії за системний ризик тощо
Модель Воррена і Шелтона « <i>FINPLAN</i> »	Призначена для складання фінансового плану Побудована на системі алгебраїчних рівнянь. Ця модель описує інвестиційну, фінансову, виробничу і дивідендну політики в частині розрахунків обсягу продажу, доходів до оплати відсотків і податків, потреби в активах, фінансуванні, розрахунок показників у розрахунку на акцію.
Моделі Карлетона, Майєрса і Пога (<i>LONGER</i>)	Призначена для складання фінансового плану. Побудована на основі лінійного програмування (цільовою функцією цієї моделі є потік дивідендів, який визначається за моделлю Модільяні-Міллера)
Модель для розподілу інвестиційних ресурсів	Призначена для складання фінансового плану. Побудована на основі симплексного методу
Модель довгострокового планування і прогнозування Карлетона	Модель побудована як цільова функція з обмеженнями змінних, що пов'язані з вибором окремих елементів фінансової політики. Модель дає можливість розрахувати планові показники: прибутку на акцію, дивіденд на акцію, необхідний обсяг емісії акцій або боргу та інші фінансові показники
Модель розподілу інвестиційних ресурсів з використання симплекс-методу	Модель передбачає розподіл фінансових ресурсів за окремими інвестиційними проектами

Примітка. Джерело : складено на основі [18; 26]

Недоліками генетичної концепції в застосуванні її у сучасних умовах господарювання є те, що цілі передбачено встановлювати на довгострокову та короткострокову перспективу як орієнтири, при цьому планується не послідовне, а ймовірне досягнення цілей. Це потребує розроблення альтернативних планів для можливих передбачуваних змін, альтернативні плани, у свою чергу, базуються на показнику обсягу продажу. Вивчаються чинники, які впливають на попит, і залишаються поза увагою чинники, які впливають на ринок ресурсів та технологій (інновацій). Скорочення попиту впливає на перервність плану, оскільки є наслідком представлення конкуруючими підприємствами нових видів продукції, вироблених за новітніми технологіями. За генетичною концепцією непередбачувані зміни кон'юнктури не можуть бути об'єктом планування. Але саме непередбачувані зміни внаслідок запровадження новітніх технологій впливають на процес функціонування; скорочення або збільшення часових меж

стратегічно-фінансового плану; зміни планових показників доходів, витрат, використання фінансових ресурсів [18; 26].

Більшість сучасних систем стратегічного фінансового планування ґрунтується на генетичній концепції, що має спрямованість на окремі аспекти політики управління активами, капіталом, інвестиціями, грошовими потоками, фінансовими ризиками та антикризового фінансового управління.

На підставі проведеного аналізу генетичну і телеологічну концепції визнано базовими у стратегічному фінансовому плануванні. Водночас вони методологічно ґрунтуються на різних засадах спрямування процесу планування; визначають різні шляхи досягнення цілей збалансованого розвитку національної економіки та її суб'єктів; можуть застосовуватися на макро- та мікрорівні; передбачають існування взаємообумовленості між рівнем розвитку фінансової системи та стратегічно фінансового планування діяльності підприємств.

Багатьма вітчизняними і зарубіжними науковцями концептуальні підходи, принципи та методи, через які вони реалізуються, трактуються, виходячи з генетичної концепції або поєднання її з телеологічною. Але їх неможливість повною мірою описати сучасні умови господарювання вплинуло на збільшення кількості суджень про стратегічне фінансове планування, трактувань його видів та систем. Аналіз можливості застосування базових концепцій або підходів, які поєднують їх окремі норми, виявив низку недоліків, основним з яких є необхідність розроблення альтернативних планів для можливих передбачуваних змін. Але, за сучасних умов господарювання суттєвими є саме непередбачувані зміни, які виникають в результаті запровадження новітніх технологій і впливають на період реалізації плану, зміни планових показників використання фінансових ресурсів. Тож, поєднання положень не може дати нової якості властивостей концепцій, як при їх синтезі [63; 64]

У сучасних умовах має застосовуватися концептуальний підхід, який базується на синтезі положень генетичної і телеологічної концепцій та визначає складові процесу стратегічного планування, процедури збалансування фінансових ресурсів, що становить це підхід фінансової рівноваги для планування формування та використання фінансових ресурсів підприємств.

1.3 Бізнес-план як форма організації стратегічного фінансового планування на підприємстві

Ефективною формою організації стратегічного фінансового планування на підприємстві є бізнес-план.

Залежно від важливості проблем та питань, які розглядаються в бізнес-плані, його можна розглядати і з погляду інструментарію стратегічного фінансового планування (відповідає за розробку загальної фінансової стратегії підприємства), і як складову інвестиційного проекту підприємства, і як засіб тактичного (поточного) управління підприємством.

Необхідність розробки бізнес-плану пояснюється ще й тим, що ризик банкрутства для знову створених підприємств, особливо в перші 3–5 років, значний. Про це свідчить і міжнародна практика. Тому вміння складати бізнес-план в умовах сучасної економіки – це досить актуальне завдання [40].

В науковій економічній літературі бізнес-план розглядають у кількох аспектах [25; 43]:

– як окремий незалежний інструмент внутрішньо фірмового планування і аналог стратегічного плану (А. Б. Ідрісов, Н. А. Колеснікова, А. Д. Миронова);

– як інструмент ділового планування окремих напрямів діяльності підприємства, насамперед, планування відносин з контактними суб'єктами господарювання, від яких залежить доступ підприємства до фінансових ресурсів (кредиторами, інвесторами) (В. М. Попов, В. З. Черняк, І. В. Давиденко);

– як результат вивчення й обґрунтування конкретного напрямку діяльності і розвитку суб'єкта, зокрема, фінансового напрямку (В. А. Горемикін, А. Ю. Богомолів) [25; 43].

Якою ж є основна мета складання бізнес-плану?

По-перше, стратегічне планування є запорукою успіху в бізнесі, адже успіх підприємницької діяльності визначається такими трьома чинниками, як правильне розумінням поточної реальної ситуації; чітка постановка цілей, яких прагне досягти підприємець; якість планування процесів переходу з одного стану в інший. Бізнес-план з його конкретною комерційною метою і програмою дій щодо їх досягнення виконує роль ґіда, що веде бізнес лабіринтом економіки. Іншими словами, бізнес-план – це засіб, за допомогою якого підприємець може управляти своїм бізнесом [4; 10].

По-друге, розробка бізнес-плану примушує підприємця моделювати ситуації і розглядати проблеми, які можуть перешкоджати успіху підприємницької ідеї. Це дозволяє

попередити багато ускладнень або (у найгіршому випадку) краще підготуватися до труднощів, наперед намітити шляхи їх подолання [4; 10].

По-третє, бізнес-план – це інструмент залучення позикового капіталу, необхідного для розвитку бізнесу. Він забезпечує не тільки виробничу, ринкову і організаційну, але й фінансову інформацію про майбутню фірму. Ця інформація дозволяє визначати, скільки необхідно стартового капіталу, як він буде витрачений на погашення кредитів, який ступінь ризику бізнесу і т.п. Отже, бізнес-план – це основа конструктивних відносин з потенційними інвесторами, тобто з тими, хто займатиме гроші для реалізації проекту [4].

По-четверте, на початковому етапі бізнес-план служить основним інструментом комунікацій між підприємцем і зовнішнім світом. План повинен переконати майбутніх постачальників, продавців і найнятих робітників у тому, що підприємницька ідея є приваблива, обґрунтована і реальна для здійснення плану [4; 10].

По-п'яте, в процесі складання бізнес-плану розвиваються здібності підприємця як менеджера — набувається досвід оцінки умов конкуренції, способів просування товарів на ринок, використання переваг бізнесу, фінансового планування, розробки різних сценаріїв діяльності. Складаючи бізнес-план, підприємець-менеджер ретельно аналізує всі економічні аспекти своєї ідеї, перевіряє її на раціональність і реалістичність. Можливо, в результаті підготовки бізнес-плану з'ясується, що перешкоди на шляху до реалізації підприємницького задуму не можуть бути усунені. Такі висновки краще зробити в проекті, а не тоді, коли на створення фірми вже витрачені час, гроші і зусилля підприємця [4; 10].

У ринковій економіці бізнес-план є робочим інструментом стратегічного планування і для новостворюваних і для діючих фірм, використовуваних у всіх сферах підприємництва. Багато менеджерів його недооцінюють. Вони не уявляють, наскільки наявність хорошого бізнес-плану здатна допомогти їм добути капітал, визначити плани на майбутнє, скласти аналітичні таблиці, за якими можна буде оцінювати, як розвивається справа. Бізнес-план спонукає менеджера ретельно вивчити кожен елемент передбачуваного ризикового ринкового заняття. Напевно в цьому процесі виявиться безліч слабких місць і пропусків, усуненню яких доведеться надати істотну увагу. Там же, де з такого роду проблемами справитися неможливо, сам факт їх виявлення дозволить ухвалити рішення про відмову від інвестицій ще до того, як вкладатимуться засоби [10; 39, с. 53].

У разі, коли власник бізнесу звернеться до потенційного кредитора або інвестора з навіть з найкращими новітніми ідеями, але за відсутності розробленого бізнес-плану, від нього обов'язково вимагатимуть надати бізнес-план при повторному відвідуванні, у найгіршому ж випадку такого суб'єкта просто не сприймуть серйозно і відмовляться вести

з ним справу. Саме тому бізнес-план в будь-якому разі має бути ретельно розроблений і грамотно представлений.

Мета розробки бізнес-плану як форми стратегічного фінансового планування полягає в тому, щоб спланувати фінансову діяльність фірми на найближчі і віддалені періоди відповідно до потреб ринку і можливостей отримання необхідних фінансових ресурсів [31]:

Бізнес-план у ринковій системі господарювання виконує дві найважливіші функції [4; 19]:

– зовнішню – ознайомити різних представників ділового світу з суттю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;

– внутрішню (життєво важливу для діяльності самого підприємства) – опрацювати механізм самоорганізації, тобто створити цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту [4; 19].

Традиційно бізнес-план у контексті зовнішньої функції розглядається саме як форма стратегічного фінансового планування, тобто як інструмент залучення необхідних для реалізації проекту фінансових ресурсів. Зовнішні інвестори і кредитори ніколи не вкладатимуть гроші в бізнес, якщо не ознайомляться з ретельно підготовленим бізнес-планом. Такий план повинен переконати потенційних інвесторів у тому, що підприємницький проект має чітко визначену стратегію успіху і заслуговує на фінансову підтримку [66].

Не менш важливою є внутрішня функція бізнес-плану, у межах якої можна виокремити два напрями його застосування [61; 66]:

1) як інструмента стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства. Розробка бізнес-плану майбутньої діяльності потребує визначення не тільки стратегічних напрямів і цілей діяльності, а й оперативних дій для їх досягнення. Бізнес-план є основою поточного планування всіх аспектів діяльності підприємства, він сприяє глибшому усвідомленню працівниками особистих завдань, пов'язаних зі спільним для них бізнесом;

2) як механізму аналізу, контролю й оцінювання діяльності підприємства. Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати та оцінювати успішність діяльності у процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану і своєчасно коригувати розвиток бізнесу [61; 66].

Реалізація всякої підприємницької ідеї – від формулювання власне задуму до втілення – здійснюється відповідно бізнес-плану. Абсолютизація значення бізнес-плану й виокремлення його в самостійний елемент комплексного бізнес-проекту, або ж підміна ним

традиційної системи техніко-економічних планів на підприємстві, що спостерігалось донедавна, певною мірою свідчить про невисоку грамотність багатьох менеджерів і підприємців. З іншого боку, вказане явище склалося не без впливу послабленості державних механізмів регулювання економіки в перехідний період, нерозвиненості законодавчої бази [2, с. 58; 13].

Розробка бізнес-плану здійснюється у три етапи:

– проведення маркетингового вивчення ринку (визначення потенційної його ємності, умов конкуренції, ступеня ризику);

– формування цілей і завдань виробничої та комерційної діяльності з урахуванням результатів маркетингового дослідження ринку;

– розробка основних розділів плану з конкретною оцінкою ефективності кінцевих результатів, фіксованих у зведеному фінансовому плані. Питанням процесу бізнес-планування та структури самого бізнес-плану присвячено багато наукових і практичних робіт.

В основі розробки бізнес-плану, запропонованої американським економістом Г.Берлом, лежать п'ять основних ідей, які розбиті на більш деталізовані групи [7, с. 120] (рис. 1.3).

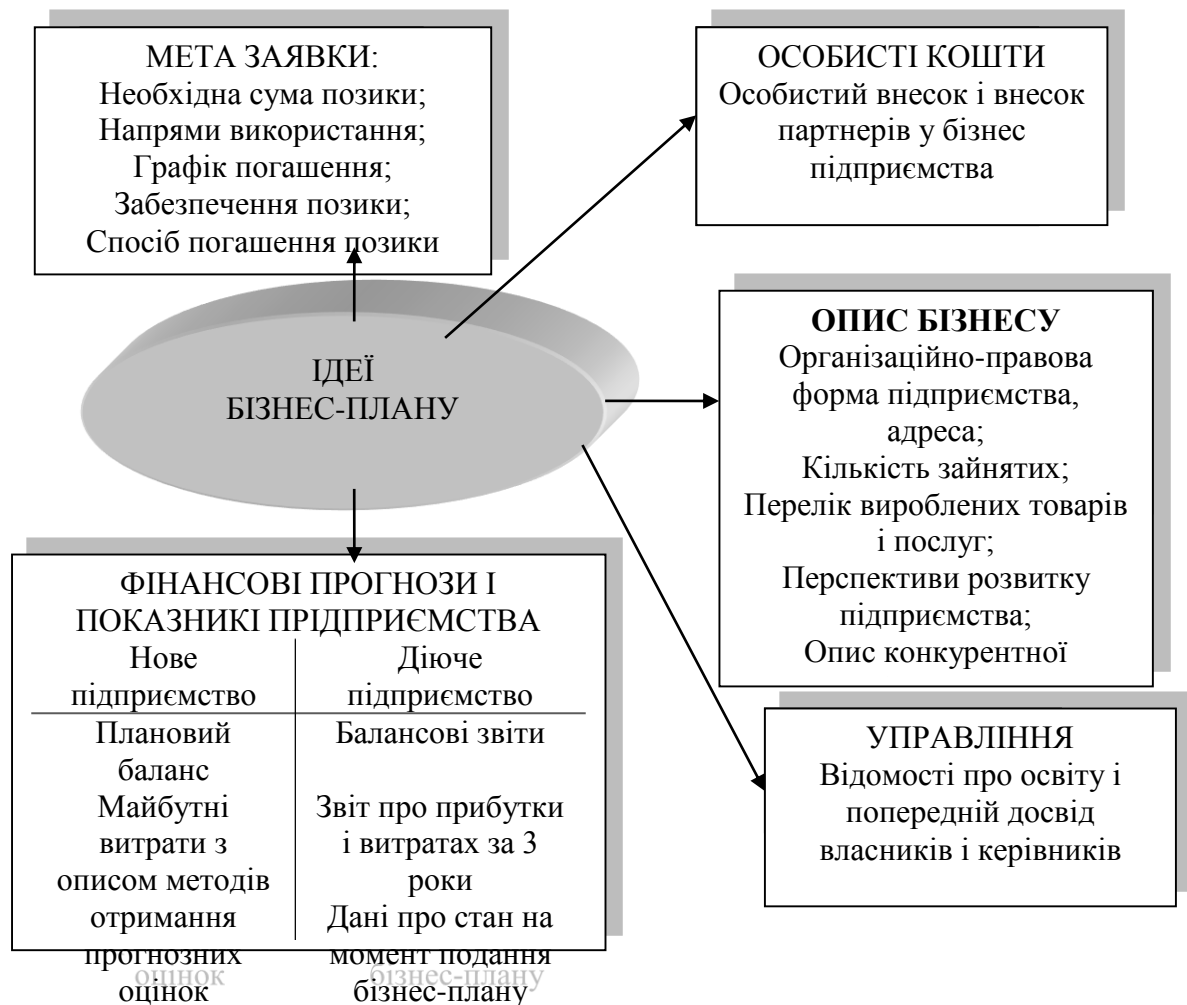


Рис. 1.3 – Основні ідеї бізнес-плану

У сучасних умовах господарювання вирізняють таку функціональну спрямованість бізнес-плану: економічне обґрунтування бізнес-проекту; розроблення концепції ведення бізнесу; планування залучення грошових коштів. Вказані напрями визначають мету складання бізнес-плану, а також впливають на зміст, структуру й деталізованість опрацювання та розрахунків [9]. Бізнес-проекти є різноманітними за сферою застосування, предметною галуззю, масштабами, тривалістю, складом учасників, ступенем складності, значущістю результатів тощо. Переважна більшість бізнес-проектів має інвестиційний (затратний) характер. Їхньою головною метою є вкладання коштів у різні види бізнесу з метою отримання прибутку. У цій групі бізнес-проектів виокремлюють [32, с. 364; 39]:

- інноваційні проекти дослідження й розвитку: розроблення нового продукту, дослідження у сфері менеджменту; розроблення нового пакета програмного забезпечення;
- організаційні проекти: реформування підприємства; реалізація концепції нової системи управління; створення нової організації;

- економічні проекти: приватизація підприємства; створення аудиторської системи; введення нової системи податків (на макрорівні);
- соціальні проекти: соціальний захист населення; ліквідація наслідків природних і соціальних потрясінь; реформування системи охорони здоров'я (на макрорівні) [32, с. 364; 39].

Бізнес-план є інструментом формування фінансової стратегії розвитку бізнесу, відповідно, його розробники отримують досвід стратегічного фінансового планування та, поряд із цим, керівництво до конкретних дій. Його можна використовувати для тестування бізнес-ідеї на життєздатність, поряд із цим він є ефективним засобом прогнозування майбутніх результатів, зокрема, фінансових результатів діяльності відповідного суб'єкта господарювання. Крім того, в бізнес-план вмонтована система раннього попередження про проблему, що забезпечує ліквідацію (недопущення) помилок ще на ранніх стадіях (на етапі розробки концепції проекту й до початку його реалізації).

Бізнес-план може сприяти пошуку інвесторів, кредиторів, спонсорських вкладень. Часто інвестори віддають перевагу короткому змісту бізнес-плану, що дає їм можливість побачити важливі особливості й переваги проекту. Такий варіант документа має назву бізнес-пропозиції й використовується на переговорах з потенційними інвесторами та майбутніми партнерами, при запрошенні провідних менеджерів; це потребує дотримання певних умов до його оформлення й структури [42; 61].

Жорстко регламентованої форми та структури бізнес-плану не існує. Разом з тим, як правило, у ньому передбачаються розділи, в яких розкривають головну ідею та мету бізнесу, характеризують специфіку продукту підприємства й задоволення ним потреб ринку; оцінюють місткість ринку і встановлюють стратегію поведінки підприємства на певних ринкових сегментах, визначають організаційну й виробничу структуру, формують фінансовий проект справи, включаючи стратегію фінансування і пропозиції за інвестиціями, описують перспективи зростання підприємства. Найбільш чітко внормованим є склад бізнес-плану, який використовують для обґрунтування бізнес-проектів. У загальному вигляді він складається з таких розділів: резюме, опис підприємства й галузі, опис продукту (послуги), маркетинг і збут продукції, план виробництва продукту, організаційний план, фінансовий план, спрямованість і ефективність проекту, ризики й гарантії, додатки [9; 44, с. 64].

Зауважимо, що спеціалізована література, яка розкриває методичні питання розробки бізнес-проектів, бізнес-планів та бізнес-довідок донедавна була переважно перекладеною зарубіжною, де вказане розглядалося щодо підприємств, які мали значний досвід функціонування в ринковому середовищі. Відповідно, соціально-економічна

ситуація, в якій перебувають вітчизняні підприємства, часто не дає їм змоги здійснювати пряме використання зарубіжних методичних розробок під час укладання бізнес-планів. З іншого боку, досить високий методичний рівень техніко-економічного планування й техніко-економічного обґрунтування інноваційних рішень, що традиційно склався на підприємствах в умовах централізованої планової економіки, дозволяє без особливих зусиль для менеджерів діючих підприємств освоїти таку форму плану. Значно складнішим виявилось набуття досвіду з бізнес-планування, як і з інших видів економічної роботи, для приватних підприємців та керівників новостворених малих підприємств. Проте, здійснення численних програм підтримки малого бізнесу та активізація наукового потенціалу в останні роки майже вирішили проблему методичного забезпечення розроблення бізнес-планів в Україні [9; 63].

Вибір конкретного різновиду методики розроблення бізнес-плану, глибина й часовий горизонт його опрацювання, варіантність рішень, що обґрунтовуються, обсяг, наявність документів-додатків, рівень конкретизації окремих розділів залежать від багатьох чинників. Серед них особливого значення набувають [48, с. 19; 61]:

- мета розроблення (функціональна належність);
- обсяг інвестицій за проектом і специфіка потенційного інвестора (спеціалізація, інтереси, психологія, досвід інвестування, національна належність);
- розмір підприємства (масштаби виробництва);
- вид підприємницької діяльності, особливості продукту, ринкового сегмента;
- місткість ринку збуту, наявність конкурентів і перспектив зростання підприємства.

Під час розроблення бізнес-плану слід чітко зрозуміти, що кожний план є унікальним, відповідно, існуюча методика окреслює лише загальний перелік дій й визначає базис застосування менеджерами на творчих засадах вказаної методики відповідно до особливостей конкретної бізнес-ідеї.

Розроблення бізнес-плану — складний і трудомісткий процес. Так, реальне планування варто розпочати не пізніше ніж за півроку до того, як заплановано, наприклад, відкрити нову справу. Для управління проектом формують команду кваліфікованих виконавців або укладають угоду (замовлення) у консалтинговій фірмі. Серйозні інвестори часто вимагають, щоб бізнес-план їм надавав особисто керівник підприємства, що потребує його безпосередньої активної участі в розробленні бізнес-плану навіть у разі залучення команди розробників ззовні. Підвищує шанси в пошуку інвесторів і партнерів наявність у складі підприємства такої команди, що розробляє бізнес-план і готова його реалізувати.

Формуючи її, слід звернути особливу увагу на гармонійне поєднання поведінкових, технічних і концептуальних здібностей виконавців [14; 50, с.34].

Послідовність розробки та побудови бізнес-плану на прикладі втілення перспективної бізнес-ідеї подано в табл. 1.2 [61, с. 311]

Таблиця 1.2 – Композиція бізнес-плану для перспективної бізнес-ідеї

Види робіт	Відповідний розділ бізнес-плану
1. Збирання й аналіз інформації про продукт (послугу). Опис продукту	Розділ 3. Опис продукту (послуги)
2. Збирання й аналіз інформації про ринок збуту	Розділ 4. Маркетинг і збут продукції
3. Аналіз стану й можливостей підприємства, перспективності галузі	Розділ 2. Опис підприємства та галузі
4. Визначення потреби в ресурсах (площа, обладнання, кадри)	Розділ 5. План виробництва продукту
5. Обчислення потреби в капіталі та фінансуванні	Розділ 7. Фінансовий план
6. Визначення спрямованості та масштабності проекту, розрахунок ефективності	Розділ 8. Спрямованість і ефективність проекту
7. Розроблення організаційної структури, правового забезпечення та графіка реалізації проекту	Розділ 6. Організаційний план
8. Вирішення питань ризиків і гарантій	Розділ 9. Ризики й гарантії
9. Підбір матеріалів і складання додатків	Додатки
10. Складання короткого змісту проекту	Розділ 1. Резюме
11. Складання анотації на проект	Анотація
12. Оформлення титульного аркуша	Титульний аркуш

Примітка. Джерело : [61, с. 311]

Висновки до розділу 1

Встановлено, що на сьогодні в науковій літературі не існує єдиного тлумачення сутності поняття «стратегічне фінансове планування, при цьому більшість науковців сходяться на тому, що фінансове планування є специфічним процесом (управлінським процесом), який вимагає застосування спеціальних методів, інструментів, форм та спрямований на визначення оптимальних фінансових умов та параметрів функціонування відповідного підприємства.

Обґрунтовано, що використання стратегічного фінансового планування в діяльності підприємства на постійній основі забезпечує керівництву й співробітникам підприємства чітке розуміння перспективних фінансових задач; врахування й діяльність, виходячи зі

стратегічних фінансових інтересів підприємства, постійний облік та контролю за грошима та фінансовими результатами діяльності; підвищення ефективності залучення, розміщення і використання фінансових ресурсів й максимізацію прибутку на вкладені ресурси; мінімізацію фінансових ризиків підприємства.

Встановлено, що в якості інструменту урахування невизначеності середовища доцільно застосовувати генетичну концепцію у стратегічному фінансовому плануванні, яка описує процес стратегічного фінансового планування, що ґрунтується на минулих тенденціях та можливих змінах кон'юнктури в майбутніх періодах. Достовірність даних про поточний стан і майбутні зміни впливають на досягнення визначених цілей, оскільки початок планового періоду є ключовим.

Виявлено, що залежно від важливості проблем та питань, які розглядаються в бізнес-плані, його можна розглядати і з погляду інструментарію стратегічного планування (відповідає за розробку загальної стратегії розвитку підприємства), і як складову інвестиційного проекту підприємства, і як засіб тактичного (поточного) управління підприємством. В цілому бізнес-план є письмовим документом, що відображає сутність бізнес-ідеї, шляхи й інструменти її втілення, містить характеристику ринкових, виробничих, маркетингових, організаційних та фінансових аспектів проекту та особливості управління ним.

Систематизовано, що в сучасних умовах господарювання бізнес план виконує зовнішню (ознайомити потенційних кредиторів та інвесторів, інших зацікавлених осіб з особливостями й базовими аспектами втілення відповідної бізнес-ідеї) та внутрішню функції (має особливо значення з погляду життєдіяльності самого підприємства, яка спрямована на побудову комплексного механізму самоорганізації, тобто механізму управління реалізацією бізнес-ідеї).

2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «САНТЕХКОМПЛЕКТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПАТ «Сантехкомплект» – оптовий постачальник санітарного та опалювального обладнання, а також різних аксесуарів. На даний момент в наявності понад сорок тисяч найменувань продукції, які застосовуються в таких областях:

- теплопостачання (опалення та гаряча вода);
- системи пожежної безпеки;
- водопостачання;
- системи аерації і поливу;
- каналізація та водовідведення.

З асортименту продукції, що реалізується найбільший попит мають такі товари:

- газове обладнання: труби, запірні і регулюючі апаратура, газові лічильники, фільтри. Ці компоненти представлені як для низького тиску 0,003 МПа, середнього 0,3 МПа, так і високого 11,8 МПа;

- для будівництва трубопроводів: поліетиленові (водопостачання і каналізація), поліпропіленові (опалювання і водопостачання) і металеві труби (обв'язка парового і теплогенераційного обладнання в промисловості);

- керамічні вироби: унітази, раковини, мийки та багато іншого для створення ванної кімнати вашої мрії;

- деталі трубопроводів: запірні арматура (вентилі, засувки, кульові крани), регулюючі арматура (регулятори тиску, витрати, рівня, батерфляй та ін.), Насосні групи (відцентрові, поршневі, вихрові, ротаційні), освітлювачі, зворотні клапани і багато іншого призначене для роботи з тиском 1,6 МПа, 2,5 і 4 МПа;

- компоненти каналізації: пластикові трубопроводи різних діаметрів, зворотні клапани і запірні арматури;

- опалювальні радіатори: алюмінієві, чавунні, сталеві, біметалічні.

Переваги роботи з ПАТ «Сантехкомплект»:

- оптимальні цінові пропозиції для всіх проектів, як для великих, так і малих;

- бережний і уважний підхід до своєї роботи 250 співробітниками компанії;

- швидка і своєчасна доставка замовлень. Можлива завдяки наявності власного автопарку;

- можливість повної комплектації обладнанням на всіх етапах будівництва інженерно-технічних комунікацій;

- гнучка система знижок і безкоштовна доставка оптових замовлень;

- відкритість до співпраці з усіма, починаючи від будівельних компаній і закінчуючи експлуатаційними.

Ринком збуту виготовленої продукції є Україна. Основними споживачами є державні та комунальні будівельні та експлуатаційні компанії центральних та західних галузей України.

Рівень конкуренції в галузі дуже високий. Крім того, основними ризиками в діяльності підприємства є підвищення цін на матеріали та послуги, законодавчі зміни, зміна кон'юктури ринку будівельних матеріалів, зниження ділової активності в будівельній сфері в результаті кризи. Також ступінь залежності від законодавчих та економічних обмежень можна визначити як значний.

Для того, щоб з'ясувати загальний стан справ на аналізованому підприємстві необхідно провести аналіз загальної суми його майна й динаміки її зміни протягом певного періоду. Вихідною базою для здійснення аналізу є баланс підприємства (Додаток А, Б, В). Склад і структура майна аналізованого підприємства наведені в табл. 2.1. та на рис. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна оцінка стану майна ПАТ «Сантехкомплект» за 2016–2018 рр.

Статті розділів балансу	На кінець 2016 р.		На кінець 2017 р.		На кінець 2018 р.	
	сума в тис. грн.	питома вага у %	сума в тис. грн.	питома вага у %	сума в тис. грн.	питома вага у %
Необоротні активи	42818	68,7	39551	59,7	38567	52,8
у тому числі: - основні засоби	40823	95,3	37658	95,2	36777	95,4
Оборотні активи	19483	31,3	26744	40,3	34655	47,2
у тому числі: - виробничі запаси	386	2,0	1063	4,0	3758	10,8
- незавершене виробництво	2000	10,3	1886	7,1	1346	3,9
- дебіторська заборгованість	14168	72,7	19299	72,2	23992	69,2
- готова продукція	2002	10,3	3047	11,4	4012	11,6
- грошові кошти та їх еквіваленти	36	0,2	46	0,2	61	0,2
- інші оборотні активи	786	4,0	1354	5,1	1332	3,8
Підсумок активу балансу	62301	100	66295	100	73222	100

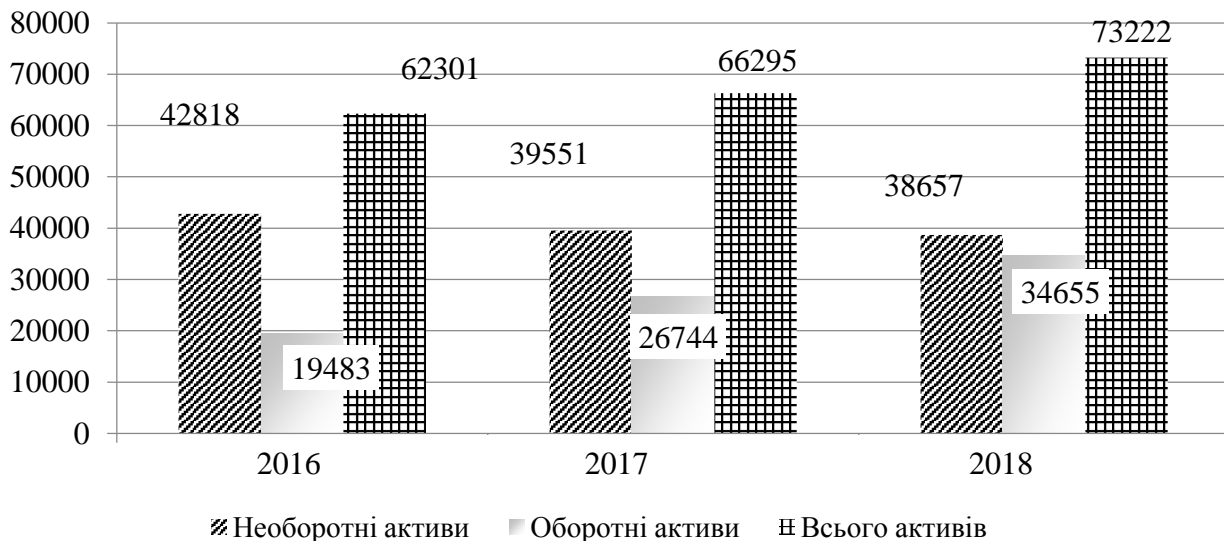


Рис. 2.1 – Динаміка і структура майна підприємства ПАТ «Сантехкомплект» за 2016–2018 рр., тис. грн

Як бачимо з табл. 2.1 та рис. 2.1, протягом аналізованого періоду відбувається щорічне збільшення вартості майна підприємства – на 3994 тис. грн (або на 6,4%) у 2017 р. та 6927 тис. грн. (або на 10,4%) у 2018 р – що свідчить про розширення підприємством обсягів власної діяльності. При цьому в структурі майна підприємства слід констатувати

наявність певних стійких тенденцій. Так, протягом всього періоду необоротні активи складають основну частину в загальній структурі активів (52–68%), хоча й мають тенденцію до стійкого зменшення їх розміру – на 7,6% та на 2,5% на кінець 2017 р. та 2018 р. відповідно. Зазначене свідчить про те, що капітал підприємства вкладено переважно у важколіквідні активи, що зменшує можливості підприємства щодо швидкого вилучення («розмороження») коштів у разі виникнення термінової потреби.

У складі необоротних активів підприємства протягом всього періоду основну частку займали основні засоби, забезпечуючи передусім господарську діяльність підприємства необхідним устаткуванням та приміщеннями (95% в середньому). При цьому, протягом всього періоду відбувалося зменшення вартості основних засобів – на 7,8% у 2017 р. по відношенню до 2016 р. та на 2,3% у 2018 р. порівняно з 2017 р. – що й було головною причиною зменшення вартості необоротних активів підприємства. Зменшення вартості основних засобів пов'язано зі списанням застарілої частини матеріально-технічної бази підприємства, адже рівень зносу основних засобів становить 72,4%, 78,2% та 79,0% на кінець 2016 р., 2017 р. та 2018 р. відповідно, що слід оцінювати негативно.

У складі оборотних активів протягом аналізованого періоду спостерігаємо досить стабільні тенденції. Так, протягом всього періоду відбуваються не значні коливання питомої ваги дебіторської заборгованості – від 69% до 73%, інших оборотних активів – від 3 до 5%, готової продукції – 10-12%, грошових коштів – 0,2%. Також на кінець періоду відбуваються суттєві коливання питомої ваги виробничих запасів та незавершеного виробництва – зростання питомої ваги виробничих запасів на 6,8 в.п. поряд із зниженням питомої ваги незавершеного виробництва на 3,2 в.п. Такий стан справ може вказувати на те, що підприємство готується до розширення обсягів виробництва продукції в майбутніх періодах.

Основну частку у складі оборотних активів ПАТ «Сантехкомплект» протягом всього періоду займає дебіторська заборгованість, що вказує на широке надання підприємством товарних кредитів поряд із проблемою в галузі платіжно-розрахункової дисципліни. Зазначене поряд із тим фактом, що найменшу питому вагу в структурі оборотних активів протягом всього періоду займали грошові кошти – 0,2% – слід оцінювати негативно, адже це створює суттєві проблеми в галузі ліквідності та платоспроможності підприємства.

Відзначимо, що в сучасних умовах господарювання склад і структура джерел фінансування активів виступає фактором прямого впливу на фінансовий стан підприємства. Відтак, вважаємо за доцільне провести аналіз джерел формування майна аналізованого підприємства (табл. 2.2, рис. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз джерел фінансування майна ПАТ «Сантехкомплект» за 2016–2018 рр.

Статті розділів балансу	На кінець 2016 р.		На кінець 2017 р.		На кінець 2018 р.	
	сума в тис. грн.	питома вага у %	сума в тис. грн.	питома вага у %	сума в тис. грн.	питома вага у %
Власний капітал	528	0,9	-8209	-12,4	-13079	-17,9
Позиковий капітал, у тому числі:	61773	99,1	74504	112,4	86301	117,9
- довгострокові зобов'язання	31201	50,5	38254	51,3	38254	44,3
- кредиторська заборгованість й інші поточні зобов'язання	30572	49,5	36250	48,7	48047	55,7
Підсумок пасиву балансу	62301	100	66295	100	73222	100

З аналізу табл. 2.2 та рис. 2.2 бачимо, що протягом всього періоду у складі капіталу підприємства переважають позичкові кошти, при цьому, протягом 2017–2018 рр. підприємство фінансує власну діяльність виключно за рахунок позичкового капіталу, питома вага якого становить 112,4% та 117,9% відповідно на кінець 2017 р. та 2018 р. внаслідок від'ємних розмірів власного капіталу, що вказує на абсолютну залежність ПАТ «Сантехкомплект» від зовнішніх джерел фінансування. Таким чином, протягом аналізованого періоду зростання майна підприємства відбувалося за рахунок зростання позикового капіталу – на 20,6% на кінець 2017 р. порівняно з 2016 р. та на 15,8% на кінець 2018 р. порівняно з 2017 р.

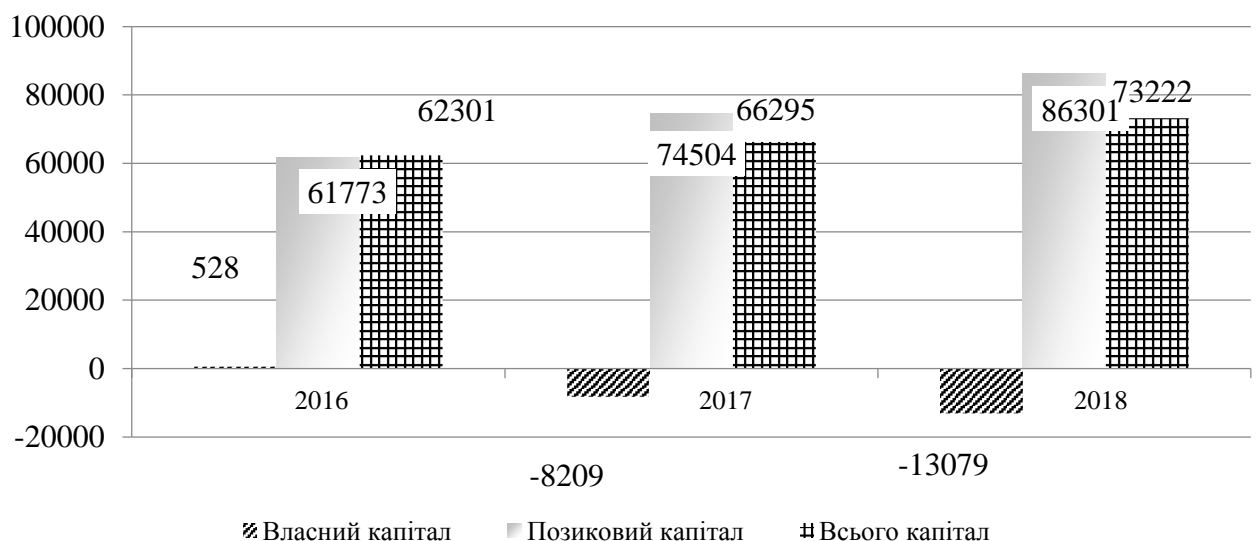


Рис. 2.2 – Динаміка і структура капіталу підприємства ПАТ «Сантехкомплект» за 2016–2018 рр., тис. грн

Щодо власних коштів, відзначимо, що на кінець 2017 р. їх розмір зменшився на

1654,3% (до розміру (-8209) тис. грн.), причиною чого є збільшення розміру непокритого збитку на 22,1% порівняно з 2016 р. У 2018 р. така тенденція продовжується – від’ємний розмір власного капіталу збільшився ще на 59,3% (до розміру (-13079) тис. грн.) причиною чого є збільшення розміру непокритого збитку ще на 10,3% порівняно з 2017 р. Зазначені тенденції слід оцінювати вкрай негативно.

В свою чергу, у складі позичкових коштів на кінець періоду спостерігається зменшення довгострокових зобов’язань за питомою вагою – на 7 в.п. порівняно зів станом на кінець 2017 р. Короткострокових позичок аналізоване підприємство не має. Відповідно, у складі позичкових коштів підприємства на кінець періоду основну частку (майже 56%) займають кредиторська заборгованість й інші поточні зобов’язання, які на кінець 2018 р. збільшилися на 11797 тис грн. або на 32,5%. Відзначимо, що фінансування діяльності підприємства за рахунок позичкового капіталу поряд із зростанням поточної заборгованості максимально загострює ризик неплатоспроможності підприємства, що має бути оцінено виключно негативно.

Відзначимо, що оскільки базисом самофінансування, тобто поповнення власних фінансових ресурсів підприємства становить чистий прибуток, він є одним з головних показників фінансово-господарської діяльності підприємства. Відтак, вважаємо за доцільне провести аналіз динаміки основних фінансових результатів діяльності ПАТ «Сантехкомплект» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка фінансових результатів діяльності ПАТ «Сантехкомплект» за 2016–2018 рр., (тис. грн.)

Показники	На кінець 2016 р.	На кінець 2017 р.	На кінець 2018 р.	Відхилення (+/-)	
				2017 р. / 2016 р.	2018 р. / 2017 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	23074	14790	26390	-8284	11600
Собівартість реалізованої продукції	(19933)	(14614)	(20258)	5319	-5644
Валовий прибуток	3141	176	6132	-2965	5956
Збиток до оподаткування	(9800)	(8551)	(4870)	1249	3681
Чистий збиток	(9773)	(8551)	(4870)	1222	3681

Як бачимо з табл. 2.3, несприятливі зовнішні фактори впливу на діяльність підприємства й наявні в економічній системі країни макроекономічні дисбаланси зумовили збитковість ПАТ «Сантехкомплект»

протягом 2016–2018 рр. з тенденцією до певного покращення фінансових результатів діяльності на кінець 2018 р. Так, у 2017 р. дія економічної кризи призвела до зменшення чистого підприємства на 35,9%, що вплинуло на зменшення валового прибутку на 94,4% (зазначене відбулося внаслідок випередження темпів скорочення чистого доходу над темпами скорочення собівартості через підвищення цін на матеріали, комплектуючі, енергоносії). На кінець 2018 р. відбувається зростання чистого доходу на 78,4% паралельно зі збільшенням суми валового прибутку на 3383,1%, що вказує на відновлення позитивної динаміки змін фінансових результатів діяльності ПАТ «Сантехкомплект».

При цьому на вкрай негативну оцінку заслуговує наявність в аналізованого підприємства протягом всього періоду чистого збитку, який у 2017 р. зменшився на 1222 тис. грн. або на 12,5% порівняно з 2016 р., у 2018 р. чистий збиток продовжує зменшуватися – на 3681 тис. грн або на 43,0%, що заслуговує на позитивну оцінку.

Таким чином слід відзначити наявність вкрай загрозливих тенденцій у функціонуванні аналізованого підприємства. Зазначене вимагає більш детального оцінювання фінансового стану ПАТ «Сантехкомплект» як передумови стратегічного фінансового планування його діяльності.

2.2 Аналіз фінансового стану як передумови стратегічного фінансового планування на підприємстві ПАТ «Сантехкомплект»

Досліджувати результати ефективність стратегічного фінансового планування підприємства в аналізованому періоді й визначити його передумови на майбутнє найбільш оптимально і послідовно можна в ході проведення аналізу фінансового стану підприємства, що дозволяє встановити несприятливі тенденції негативні явища в діяльності підприємства, визначити якість фінансового стану, встановити перспективи розвитку й обґрунтувати стратегічні рішення щодо шляхів покращення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства.

Проведемо аналіз фінансового стану ПАТ «Сантехкомплект» за такими основними групами показників: рентабельності, платоспроможності (ліквідності); фінансової стійкості, ділової активності.

Так, важливим етапом аналізу фінансового стану підприємства є порівняння темпів приросту активів (T_A) з темпами приросту фінансових результатів – чистого доходу ($T_{чд}$) та чистого прибутку ($T_{чп}$). При цьому має виконуватися наступна нерівність [56; 54*]:

$$100\% < T_A < T_{чд} < T_{чп} \quad (2.1)$$

Порівняльний аналіз темпів приросту на ПАТ «Сантехкомплект» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Порівняльний аналіз темпів приросту активів і фінансових результатів ПАТ «Сантехкомплект»

Показник, тис. грн.	На кінець 2016 р.	На кінець 2017 р.	На кінець 2018 р.	Темп приросту 2017/2016 р.	Темп приросту 2018/2017 р.
Чистий дохід	23074	14790	26390	64,10	178,43
Величина активів підприємства	62301	66295	73222	106,41	110,45
Чистий прибуток (збиток)	(9773)	(8551)	(4870)	87,50	56,95

Як бачимо з табл. 2.4, на кінець 2017 й 2018 років $100\% < T_A$ (106% та 110% відповідно), що вказує на те, що оцінюване підприємство протягом аналізованого періоду нарощує економічний потенціал і масштаби своєї діяльності. На кінець 2018 р. $T_A < T_{чд}$ ($110\% < 178\%$), що свідчить про те, що чистий дохід зростає швидшими темпами за економічний потенціал. Зазначене має оцінюватися позитивно, адже вказує на зростання інтенсивності використання ресурсів на підприємстві. Однак, вкрай негативний вплив на якість фінансового стану підприємства справляє невиконання протягом 2017–2018 рр. останньої умови через наявність у підприємства чистого збитку, тобто від’ємний рівень рентабельності.

Враховуючи той факт, що ефективність та економічна доцільність функціонування підприємства можуть бути визначені на основі оцінки його рентабельності, здійснимо аналіз показників рентабельності ПАТ «Сантехкомплект». Показники рентабельності інформують про достатність (нестачу, відсутність) прибутку порівняно з іншими величинами, які впливають на результати фінансово-господарської діяльності підприємства. Аналіз рентабельності також дозволяє визначити ефективність вкладення капіталу у підприємство та раціональність їх використання [54; 56]. Результати аналізу рентабельності підприємства наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників рентабельності ПАТ «Сантехкомплект» за 2016–

2018 рр., %

Назва показника	Методика розрахунку	Рік			Відхилення +,- 2018/2017
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	
Рентабельність оборотних активів	Операційний прибуток : середньорічна вартість оборотних активів	-52,84	-37,00	-15,86	+21,14
Рентабельність продажу	Операційний прибуток : Чиста виручка	-42,47	-57,82	-18,45	+39,37
Рентабельність реалізованої продукції	Операційний прибуток : Собівартість	-56,11	-58,51	-24,04	+34,47
Рентабельність активів (капіталу)	Чистий прибуток : середньорічна вартість активів	-15,47	-13,30	-6,98	+6,32
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток : середньорічна вартість власного капіталу	-180,28	222,65	45,75	-176,9

З табл. 2.5. бачимо, що протягом 2016–2018 рр. на підприємстві спостерігається від’ємний рівень рентабельності майже за всіма показниками, що свідчить про збитковість й неефективність використання підприємством майна і джерел його формування.

Так, наявність протягом аналізованого періоду збитку від операційної діяльності зумовила від’ємні значення показників рентабельності оборотних активів, продажу й реалізованої продукції. При цьому, на кінець 2018 р. кожна гривня, вкладена підприємством у фінансування його оборотних активів генерує 0,15 грн збитку, поліпшення значення вказаного показника порівняно з 2017 р. склало 57,2%, адже відбулося зменшення збитку на 0,21 грн. Також на кінець 2018 р. кожна гривня чистого доходу й собівартості ПАТ «Сантехкомплект» генерує 0,18 грн та 0,24 грн збитку відповідно, поліпшення значень показників рентабельності продажу й реалізованої продукції порівняно з 2017 р. склало 68,1% та 58,9% відповідно, адже збиток за цима двома показниками зменшився на 0,39 грн та 0,34 грн відповідно). Зазначене свідчить про деяке покращення поряд з неефективністю господарської діяльності аналізованого підприємства.

Рентабельність сукупних активів (капіталу) протягом 2016–2018 рр. також характеризується від’ємністю значень через наявність чистого збитку. При цьому, на кінець 2018 р. кожна гривня, вкладена у фінансування майна ПАТ «Сантехкомплект» генерує 0,07 грн збитку, тобто поліпшення значення

показника склало 47,5% порівняно зі станом на кінець 2017 р, адже відбулося зменшення збитку на 0,06 грн. Позитивні значення й високий рівень рентабельності у 2017–2018 рр. бачимо лише за показником рентабельності власного капіталу, однак, цей факт не можна оцінювати позитивного, адже протягом 2017–2018 рр. на ПАТ «Сантехкомплект» наявний не лише чистий збиток (зменшення його розміру склало 3681 тис. грн. або 43,0% у 2018 р. порівняно з 2017 р.), але й від’ємний розмір власного капіталу (який до того ж збільшується на 4870 тис. грн або на 59,3% у 2018 р. порівняно з 2017 р).

Важливим показником аналізу фінансового стану підприємства є ліквідність, сутність якої полягає у визначенні можливості підприємства в будь-який момент розрахуватися за своїми зобов’язаннями (пасивами) за допомогою майна (активів), яке є на балансі, тобто вона відповідає на питання, як швидко підприємство може продати свої активи, отримати грошові кошти і погасити поточну заборгованість. Оцінку реального рівня ліквідності аналізованого підприємства почнемо з проведення аналізу ліквідності балансу, який полягає у порівнянні статей активу, що згруповані за ознакою ліквідності та розміщені в порядку спадання ліквідності, зі статтями пасиву, що згруповані за ознакою термінів погашення і розміщені в порядку збільшення строковості зобов’язань [56]. Результати аналізу ліквідності балансу ПАТ «Сантехкомплект» наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз ліквідності балансу ПАТ «Сантехкомплект» за 2016–2018 рр., тис. грн.

Актив	2016р.	2017р.	2018р.	Пасив	2016р.	2017р.	20117.	Платіжний надлишок (+) або недостача (-)		
								2016р.	2017р.	2018р.
1. Найбільш ліквідні активи (А ₁)	36	46	61	1. Негайні пасиви (П ₁)	30572	36250	48047	-30536	-36204	-47986
2. Активи, що швидко реалізуються (А ₂)	14168	19229	23992	2. Коротко-строкові пасиви (П ₂)	0	0	0	+14168	+19229	+23992
3. Активи, що реалізуються повільно (А ₃)	5279	7469	10602	3. Довго-строкові пасиви (П ₃)	31201	38254	38254	-25922	-30785	-27652

4.Активи, що важко реалізуються (А4)	42818	39551	38567	4.Постійні пасиви (П4)	528	-8209	-13079	-42290	-47760	-51646
БАЛАНС	61773	74504	86301	БАЛАНС	61773	74504	86301	X	X	X

Відзначимо, що баланс підприємства є ліквідним, якщо виконуються такі умови [54; 56]:

$$A1 \geq P1 ; A2 \geq P2 ; A3 \geq P3 ; A4 \geq P4. \quad (2.2)$$

При цьому, за даними табл. 2.6 можна зробити висновок, що наведений баланс підприємства протягом 2016–2018 рр. не є ліквідним:

2016 рік -	A1 < P1	2017 рік -	A1 < P1	2018 рік -	A1 < P1
	A2 > P2		A2 > P2		A2 > P2
	A3 < P3		A3 < P3		A3 < P3
	A4 > P4		A4 > P4		A4 > P4

Відзначимо, що на протязі трьох аналізованих років баланс підприємства є майже не ліквідним через стабільне не виконання першої, третьої та четвертої умови.

Так, на кінець 2016 року наявні грошові кошти та їх еквіваленти є меншими за розмір термінових зобов'язань ПАТ «Сантехкомплект» на 30536 тис грн, на кінець 2017 року платіжна нестача зростає на 18,6% й досягає розміру 36204 тис грн., на кінець 2018 року її розмір знов збільшується на 32,5% та складає 47986 тис. грн. Такий стан справ заслуговує на виключно негативну оцінку, адже якщо всі кредитори аналізованого підприємства водночас пред'являть вимоги погасити термінову заборгованість, воно буде не в змозі розрахуватися в повному обсязі, та, в кінцевому підсумку, буде вимушене залучати для цих цілей інші джерела (менш ліквідні, наприклад, дебіторську заборгованість).

Щодо інших умов ліквідності, то ПАТ «Сантехкомплект» вистачає активів, що швидко реалізуються для покриття короткострокової заборгованості, при цьому платіжний надлишок зростає на 35,76% на кінець 2017 р. та на 24,8% на кінець 2018 р. Однак, зазначене зумовлено тим що протягом аналізованого періоду підприємство не користується короткостроковими позиками, відтак зростання платіжного надлишку зумовлено виключно зростанням дебіторської заборгованості, що може вказувати на проблеми з платіжно-розрахунковою дисципліною та не може бути оцінено позитивно.

Повільно реалізовуваних активів не вистачає для покриття довгострокових зобов'язань, при цьому платіжна нестача на кінець 2017 р. зростає на 18,8% з подальшим зменшенням на 10,2% на кінець 2018 р.

Не виконання четвертої умови свідчить про не виконання мінімальної умови фінансової стійкості й відсутність в аналізованого підприємства власних оборотних коштів, нестача яких має тенденцію до щорічного зростання – на 12,9% на кінець 2017 р. та на 8,1% на кінець 2018 р., що є вкрай загрозливою ситуацією для підприємства ПАТ «Сантехкомплект».

З метою комплексної оцінки ліквідності балансу доцільно застосовувати загальний показник платоспроможності (Кзаг.), збільшення якого свідчить про зміцнення платоспроможності аналізованого підприємства [54; 56]:

$$K_{заг} = \frac{A1 + 0,5A2 + 0,3A3}{П1 + 0,5 \cdot П2 + 0,3П3} \quad (2.3)$$

Для ПАТ «Сантехкомплект»:

$$K_{заг.2016} = (36 + 0,5 \times 14168 + 0,3 \times 5279) : (30572 + 0,5 \times 0 + 0,3 \times 31201) = (36 + 7084 + 1583,7) : (30572 + 0 + 9360,3) = 0,22$$

$$K_{заг.2017} = (46 + 0,5 \times 19229 + 0,3 \times 7469) : (36250 + 0,5 \times 0 + 0,3 \times 38254) = (46 + 9614,5 + 2240,7) : (36250 + 0 + 11476,2) = 0,25$$

$$K_{заг.2018} = (61 + 0,5 \times 23992 + 0,3 \times 10602) : (48047 + 0,5 \times 0 + 0,3 \times 38254) = (61 + 11996 + 3180,6) : (48047 + 0 + 11476,2) = 0,26$$

Як бачимо, спостерігається щорічне неістотне збільшення загального показника платоспроможності – на 31,6% на кінець 2017 р. та на 4% на кінець 2018 р. Однак, низькі значення вказаного коефіцієнта протягом 2016–2018 рр. вказують на майже критичний

рівень платоспроможності ПАТ «Сантехкомплект» внаслідок значного перевищення поточних зобов'язань над найбільш ліквідними активами й відсутністю у підприємства власних оборотних коштів.

Аналіз ліквідності балансу підприємства також доцільно доповнити розрахунком показників ліквідності, які необхідні для оцінки можливостей підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання [54; 56].

Результати аналізу показників ліквідності ПАТ «Сантехкомплект» наведено в табл. 2.7.

Динаміку змін коефіцієнтів поточної, швидкої та абсолютної ліквідності наведено на рис. 2.3.

Таблиця 2.7 – Аналіз основних показників ліквідності ПАТ «Сантехкомплект» за 2016–2018 рр.

Показник	Напрямок позитивних змін	2016р	2017р.	2018р.	2018 / 2017 (+/-)
Показник ліквідності поточної (покриття)	Збільшення; Норма 2,0-2,5 критичне значення $K_{ЛП} = 1$	0,64	0,74	0,72	-0,02
Коефіцієнт ліквідності швидкої	Збільшення; Норма 0,7–0,8	0,49	0,57	0,53	-0,04
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	Збільшення; має бути $K_{Л.А.} = 0,2-0,3$	0,001	0,001	0,001	–
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	–	0,58	0,55	0,51	-0,04

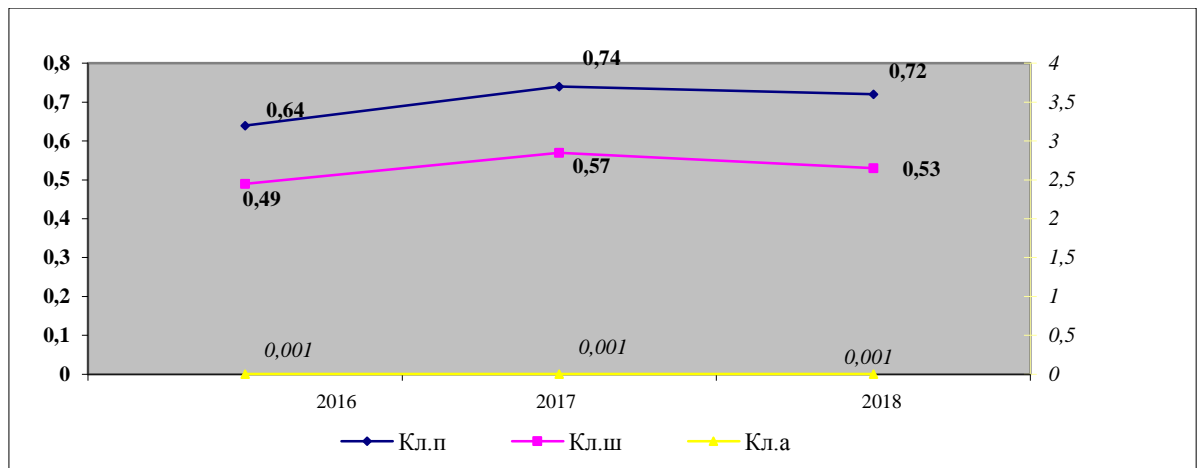


Рис. 2.3 – Динаміка змін коефіцієнтів поточної, швидкої та абсолютної ліквідності ПАТ «Сантехкомплект» за 2016–2018 рр.

Аналіз табл. 2.7 та рис. 2.3 доводить щорічне погіршення ліквідності підприємства протягом аналізованого періоду, про що свідчить зниження всіх показників ліквідності. Так, найбільш негативним явищем слід вважати той факт, що показник абсолютної ліквідності протягом всього періоду має значення 0,001, що менше за критичну величину (0,2) на 99,5%. Зазначене вказує на те, що у разі виникнення вимог у кредиторів підприємство зможе погасити свої найбільш термінові борги лише на 0,1% за рахунок грошових коштів, що є вкрай негативним.

Розмір ліквідних активів та активів, що швидко реалізуються, нижче норми, тобто не покриває у потрібному розмірі поточні зобов'язання аналізованого підприємства, що свідчить про нездатність розрахунку за поточні борги грошима та власною дебіторською заборгованістю. До того ж, оскільки даний коефіцієнт має вирішальне значення для банків, так як характеризує ступінь надійності підприємства при поверненні кредитів, то зниження його значення на кінець 2018 р. на 7,0% свідчить не на користь підприємству.

Щодо значення показника покриття, то слід підкреслити, що протягом всього періоду воно є критичним, тобто меншим за 1, до того ж, розмір показника покриття ще й зменшується на 2,7% на кінець 2018 р., що заслуговує

на негативну оцінку, адже доводить високий рівень фінансового ризику діяльності підприємства, яке не має спроможності оплатити свої поточні зобов'язання та рахунки ліквідними (оборотними) активами.

Щодо зменшення значень останнього показника, то така тенденція вказує на те, що на кінець 2016 року на кожную 1 грн. коштів поточних кредиторів припадає 0,58 грн. дебіторської заборгованості, на кінець 2017 р. розмір дебіторської заборгованості зменшується до 0,55 грн або на 5,2% на кожную гривню кредиторської заборгованості з подальшим зниженням розміру дебіторської заборгованості на кожную гривню кредиторської до 0,51 або на 7,3% на кінець 2018 р. Отже слід зазначити, що кредиторська заборгованість ПАТ «Сантехкомплект» протягом всього періоду збільшується випереджаючими темпами за темп збільшення його дебіторської заборгованості.

В цілому ж станом на кінець 2018 р. слід констатувати погіршення рівня ліквідності аналізованого підприємства, на що вказує не виконання першої умови ліквідності й щорічне зростання платіжної нестачі, збільшення нестачі власних оборотних коштів, а також не відповідність нормі та зниження на кінець періоду майже всіх показників ліквідності.

Підкреслимо, що в ринкових умовах функціонування підприємств основою їх життєдіяльності та стабільного положення є фінансова стабільність. Вона відображає такий стан фінансових ресурсів, при якому підприємство, вільно маневруючи коштами, здатне шляхом ефективного їхнього використання забезпечувати безперебійний процес виробництва й реалізації продукції й послуг, а також витрати по його розширенню й відновленню. Визначення меж фінансової стабільності підприємства необхідно враховуючи той факт, що недостатня фінансова стабільність може призвести до неплатоспроможності підприємства, до відсутності в нього коштів для фінансування поточної й інвестиційної діяльності, а в остаточному підсумку – і до банкрутства; надлишкова ж фінансова стабільність буде ставити перешкоди на шляху розвитку підприємства, обтяжуючи його витрати зайвими запасами й резервами [54; 56].

Отже, здійснимо оцінку фінансової стійкості ПАТ «Сантехкомплект», розрахувавши узагальнюючі та часткові показники. Узагальнюючим

показником фінансової стійкості є надлишок (нестача) джерел фінансування для формування запасів [54; 56].

Результати розрахунку узагальнюючих показників фінансової стійкості ПАТ «Сантехкомплект» наведено в табл. 2.8.

Як бачимо з табл. 2.8, аналізоване підприємство протягом всього періоду має кризовий фінансовий стан. Це означає, що для забезпечення запасів підприємству не вистачає таких джерел фінансування, як власний оборотний капітал, довгострокові зобов'язання й короткострокові позики, відтак вона змушене вдаватися до фінансування запасів за рахунок кредиторської заборгованості, що вказує на неплатоспроможність ПАТ «Сантехкомплект». Особливе занепокоєння викликає щорічне зростання від'ємного розміру власного оборотного капіталу – на 12,9% та на 8,1% на кінець 2017 р. та 2018 р. відповідно.

Таблиця 2.8 – Аналіз фінансової стійкості ПАТ «Сантехкомплект» за 2016–2018 рр.

Показники	Розрахунок	На кінець 2016 р.	На кінець 2017 р.	На кінець 2018 р.	Відхилення +,- 2018 / 2017
Наявність власного оборотного капіталу для формування запасів, тис. грн	$H1 = \text{ряд (1495 - 1095)}$	-42290	-47760	-51646	-3886
Наявність власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів та позик для формування запасів, тис. грн	$H2 = \text{ряд (1495 - 1095 + 1595)}$	-11089	-9506	-13392	-3886
Наявність власного оборотного капіталу, довгострокових, короткострокових кредитів та позик для формування запасів, тис. грн	$H3 = \text{ряд (1495 - 1095 + 1595 + 1600)}$	-11089	-9506	-13392	-3886
Запаси, тис. грн	$H4 = \text{ряд (1101 + 1102 + 1103 + 1104)}$	4493	6115	9270	3155
Надлишок (+), нестача (-) власного оборотного капіталу для формування запасів, тис. грн	$E1 = H1 - H4$	-46783	-53875	-60916	-7041
Надлишок (+), нестача (-) власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів та позик для формування запасів, тис. грн	$E2 = H2 - H4$	-15582	-15621	-22662	-7041

Надлишок (+), нестача (-) власного оборотного капіталу, довгострокових, короткострокових кредитів та позик для формування запасів, тис. грн	$E3 = H3 - H4$	-15582	-15621	-22662	-7041
Надлишок (+), нестача (-) джерел фінансування на 1 грн. запасів, грн.	$D = E3 : H4$	-3,47	-2,55	-2,44	0,11
Тип фінансової ситуації	–	кризовий фінансовий стан	кризовий фінансовий стан	кризовий фінансовий стан	–

Показник Н2 за своєю величиною протягом 2016–2017 рр. співпадає з величиною показника Н3, причиною чого є не використання аналізованим підприємством короткострокових кредитів. При цьому, на кінець 2018 р. від’ємне значення показників Н2 та Н3 збільшується на 40,9% порівняно зі станом на кінець 2017 р. Відповідно, така ситуація зумовила виникнення нестачі джерел для фінансування запасів – як бачимо, аналізованому підприємству не вистачало 3,47 грн., 2,55 грн та 2,44 грн на кожну гривню фінансування запасів у 2016 р., 2017 р. та 2018 р. відповідно.

Зазначені тенденції можуть бути пояснені, насамперед, несприятливими змінами у складі капіталу підприємства, за яких на кінець 2018 року відбулося збільшення від’ємного розміру власного капіталу на 59,3% та збільшення поточних боргів на 32,5% порівняно зі станом на кінець 2017 р. В цілому, на кінець 2018 р. спостерігаємо погіршення і без того критичної ситуації в галузі фінансової стійкості, що вимагає вжиття термінових заходів.

Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості підприємства доцільно доповнити аналізом часткових показників фінансової стійкості.

Результати розрахунку часткових показників фінансової стійкості ПАТ «Сантехкомплект» наведено в табл. 2.9.

З табл. 2.9. можна побачити, що на протягом 2016–2018 рр. основну частину у загальному розмірі капіталу ПАТ «Сантехкомплект» займають позикові кошти, всі розраховані показники не відповідають нормативним значенням, що свідчить про критичний рівень фінансової стійкості підприємства та його абсолютну залежність від зовнішніх джерел фінансування у 2017–2018 рр. (зважаючи на від’ємний розмір власного капіталу у вказаному періоді).

У підприємства ПАТ «Сантехкомплект» не має власного капіталу для покриття оборотних активів та запасів, адже коефіцієнти забезпеченості оборотних активів й забезпеченості запасів не тільки не відповідають нормі, але й мають від’ємне значення.

Таблиця 2.9 – Часткові показники фінансової стійкості ПАТ «Сантехкомплект» за 2016–2018 рр.

Назва показника	Методика розрахунку	Оптимальне значення	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення +,- 2018 / 2017
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів	(Власний капітал – Необоротні активи) : Оборотні активи	>0,5	-2,17	-1,79	-1,49	0,3
Коефіцієнт забезпеченості запасів	(Власний капітал – Необоротні активи) : Запаси	>0,8	-9,41	-7,81	-5,57	2,24
Коефіцієнт економічної незалежності (автономії)	Власний капітал : Капітал	≥ 0,5	0,008	-0,12	-0,18	-0,06
Коефіцієнт заборгованості (концентрації позикового капіталу)	Позикові кошти : Капітал	≤ 0,5	0,99	1,12	1,18	0,06
Коефіцієнт співвідношення заборгованості до власного капіталу	Позикові кошти: власний капітал	< 1	116,99	-9,08	-6,60	2,48
Коефіцієнт фінансової залежності	Капітал : Власний капітал	< 2	117,99	-8,08	-5,60	2,48
Коефіцієнт фінансової стійкості (I)	Власний капітал + Довгострокові пасиви : Капітал)	–	0,51	0,45	0,34	-0,11
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	Короткострокові пасиви : Зобов’язання	–	0,50	0,49	0,56	0,07

Коефіцієнт фінансової стійкості (II)	Власний капітал : Поточні пасиви	≥ 1	0,02	-0,23	-0,27	-0,04
--------------------------------------	----------------------------------	----------	------	-------	-------	-------

Від’ємне значення коефіцієнта автономії, яке зростає на 0,06 в.п. на кінець 2018 р. вказує не лише на від’ємний розмір власного капіталу, але й на його зростання на кінець 2018 р. на 4870 тис. грн або на 59,3% порівняно зі станом на кінець 2017 р. Підтверджує зроблений висновок і від’ємність значень коефіцієнтів співвідношення заборгованості до власного капіталу, коефіцієнтів фінансової залежності та фінансової стійкості (II).

Зростання протягом аналізованого періоду розміру коефіцієнта концентрації позикового капіталу – на 0,13 та на 0,06 в.п. на кінець 2017 р. та 2018 р. відповідно свідчить про зростання питомої ваги зобов’язань у загальній структурі фінансових ресурсів ПАТ «Сантехкомплект» та, враховуючи від’ємний розмір власного капіталу у 2017–2018 рр., абсолютну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Зменшення протягом аналізованого періоду коефіцієнту фінансової стійкості (I) – на 0,06 в.п. та на 0,11 в.п. на кінець 2017 р. та 2018 р. відповідно – заслуговує на негативну оцінку, адже свідчить про зменшення величини нормальних джерел фінансування майна підприємства (через зростання від’ємного розміру власного капіталу). Одночасно відбувається зростання протягом аналізованого періоду коефіцієнту короткострокової заборгованості – на 0,01 в.п. та на 0,07 в.п. на кінець 2017 р. та 2018 р. відповідно – що свідчить про збільшення розміру короткострокової заборгованості у загальній величині капіталу ПАТ «Сантехкомплект».

В цілому, за результатами проведеного аналізу ефективності формування й використання капіталу ПАТ «Сантехкомплект» можна дійти висновку критичного рівня фінансової стійкості поряд із тенденцією до її подальшого погіршення на кінець 2018 р. через зростання від’ємного розміру власного капіталу та збільшення розміру поточної заборгованості.

Також вважаємо за доцільне здійснити аналіз ділової активності, який проводиться з метою визначення ефективності основної діяльності підприємства, яка характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства [54; 56]. Результати аналізу показників ділової активності ПАТ «Сантехкомплект» наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Показники ділової активності ПАТ «Сантехкомплект» за 2016–2018 роки

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення 2018/2017 (+/-)
----------	----------	----------	----------	----------------------------

Коефіцієнт оборотності капіталу (трансформації)	0,37	0,23	0,38	0,15
Оборотність дебіторської заборгованості: днів	203,91	410,11	299,18	-110,93
оборотів	1,79	0,89	1,22	0,33
Оборотність запасів: днів	78,16	130,82	106,41	-24,41
оборотів	4,67	2,79	3,43	0,64
Тривалість операційного циклу, дні	282,07	540,93	405,59	-135,34
Оборотність кредиторської заборгованості: днів	486,77	829,55	760,42	-69,13
оборотів	0,75	0,44	0,48	0,04
Тривалість фінансового циклу, дні	-204,7	-288,62	-354,83	-66,21

З аналізу табл. 2.10 бачимо певне підвищення рівня ділової активності на кінець 2018 р. Так, що якщо на кінець 2017 р. відбувається уповільнення оборотності капіталу підприємства на 37,8% порівняно з кінцем 2016 р., то на кінець періоду відбувається прискорення оборотності капіталу (активів) підприємства – на 65,2% на порівняно за станом кінець 2017 р. Така зміна пов'язана з тим, що чистий дохід у 2018 р. зростав швидшими темпами за економічний потенціал, тобто за темп зростання активів ($110\% < 178\%$), що вказує на підвищення ефективності вкладення фінансових ресурсів у формування активів ПАТ «Сантехкомплект».

Крім того бачимо, що за всіма розрахованими показниками відбувається скорочення тривалості їх обороту поряд із прискоренням оборотності, що ж позитивною для аналізованого підприємства тенденцією. Так, найбільше збільшилась швидкість обороту запасів, коефіцієнт оборотності яких збільшився на 0,64 обороти або на 22,9% порівняно з 2017 р., відповідно період обороту запасів зменшився на 24,41 дні або на 18,7%. Такий стан справ пояснюється, насамперед зростанням чистого доходу у 2018 р. на 78,4% проти зростання запасів на 51,6%, тобто темп зростання чистого доходу випереджав темп зростання запасів у 2018 р. порівняно з ситуацією у 2017 р. Також на кінець 2018 р. відбулося прискорення оборотності дебіторської заборгованості ПАТ «Сантехкомплект» на 0,33 обороти, відповідно період її обороту зменшився майже на 111 днів, на що перш за все вплинуло випередження

темпу зростання чистого доходу над темпом зростання дебіторської заборгованості протягом 2018 р.

Враховуючи той факт, що тривалість обороту запасів й дебіторської заборгованості впливають на операційний цикл, зауважимо, що наслідком окреслених вище тенденцій виявилось зменшення тривалості операційного циклу на -135,34 днів у 2018 р., що заслуговує на позитивну оцінку.

Зменшення терміну оборотності кредиторської заборгованості на 69,13 дні на кінець 2018 р. вказує на зменшення періоду, протягом якого підприємством може користуватися коштами кредиторів. Розрахунки свідчать, що на кінець 2018 року погашення поточної заборгованості підприємства перед кредиторами відбувається на 461 день повільніше за інкасацію боргів контрагентів (дебіторів) перед підприємством.

Однак, на виключно негативну оцінку заслуговує той факт, що протягом 2016–2018 рр. фінансовий цикл підприємства є від'ємним, що вказує на наявність проблем з платоспроможністю й вказує на неспроможність підприємства вчасно розраховуватися з кредиторами. Тобто, ПАТ «Сантехкомплект» розраховувалося з постачальниками товарів, робіт, послуг із значною затримкою, тривалістю 204,7 днів, 288,62 днів та 354,83 днів після надходження грошових коштів за продукцію, яку було вироблено з придбаних у них запасів на кінець 2016 р., 2017 р. та 2018 р. Таким чином, збільшення від'ємного значення фінансового циклу на 66,21 дні на кінець 2018 р. також заслуговує на негативну оцінку.

Отже, проведений аналіз вказує на низьку ефективність стратегічного фінансового планування на підприємстві ПАТ «Сантехкомплект» внаслідок низької якості фінансового стану аналізованого підприємства через його збитковість, не ліквідний баланс й погіршення показників ліквідності, кризовий фінансовий стан з погляду фінансової стійкості й низький рівень ділової активності

Враховуючи той факт, що бізнес-план можна розглядати з погляду інструментарію стратегічного планування, зокрема, фінансового, який відповідає за розробку загальної (фінансової) стратегії розвитку підприємства, розглянемо стратегічну карту діяльності ПАТ «Сантехкомплект» (рис. 2.4).

З урахуванням стратегічної карти діяльності на підприємстві складається стратегічний план, контури якого включають: визначення базових цілей підприємства, виходячи з аналізу його зовнішнього середовища й ресурсних можливостей; формулювання базової стратегії й вибір основних стратегічних альтернатив (проекти та програми) з множини існуючих з урахуванням прогнозування прибутковості та ризиків; розробка основних функціональних стратегій; формулювання поточних і довгострокових завдань.

Своєю чергою бізнес-планування на аналізованому підприємстві здійснюється в межах його стратегічного планування й з дотриманням контурів його стратегічного плану.

Відзначимо, що в системі стратегічного планування ПАТ «Сантехкомплект» встановлені цілі трансформуються в стратегію, що містить сукупність стратегічних альтернатив (які відповідають стратегічній карті діяльності), кожна з яких містить систему поточних і стратегічних завдань, спрямованих на досягнення цілей. При цьому, поточні завдання деталізуються поточними програми, які набувають форми поточних бізнес-планів. Досягнення стратегічних завдань вимагає розробки стратегічних програм, які закладають основи майбутнього успіху підприємства й набувають форми стратегічних бізнес-планів.



Рис. 2.4 – Стратегічна карта діяльності ПАТ «Сантехкомплект»

Зауважимо, що бізнес-плани, які складають на аналізованому підприємстві для реалізації затверджених проектів чи програм, мають типову структуру, яка складається із загальноприйнятних для бізнес-плану елементів, наповнення яких залежить від специфіки відповідного бізнес-проекту. При цьому, кожний бізнес-план містить розділ, присвячений аналізу зовнішнього середовища (визначення загроз та можливостей) й оцінці внутрішнього потенціалу підприємства (визначення сильних та слабких сторін), що мають здатність вплинути на реалізацію відповідного бізнес-проекту. Інструментом вказаного аналізу при побудові бізнес-планів виступає SWOT-аналіз. Для ілюстрації особливостей формулювання вказаного розділу бізнес-плану, розглянемо матрицю SWOT-аналізу ПАТ «Сантехкомплект», в якій виділені сили (S), слабкості (W), можливості (O) і погрози (T) наведена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Матриця SWOT-аналізу як складова бізнес-планування ПАТ «Сантехкомплект»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1	2
<p>S1 – висока кваліфікація персоналу, яка дає змогу освоювати передовий досвід у галузі організації й управління виробництвом</p> <p>S2 – високі показники якості продукції, що виробляється та реалізується</p> <p>S3 – наявність необхідних виробничих потужностей</p> <p>S4 – спрямованість на оновлення асортименту продукції</p> <p>S5 – налагоджені зв'язки з постачальниками</p> <p>S6 – значний досвід роботи на внутрішньому ринку</p> <p>S7 – гарна репутація</p>	<p>W1 – відсутність власних обігових коштів</p> <p>W2 – не достатня частка підприємства на внутрішньому ринку</p> <p>W3 – недостатня визначеність стратегії</p> <p>W4 – значна дебіторська заборгованість та недостатність коштів, що обмежує можливості нарощування темпів розвитку підприємства</p> <p>W5 – недосконала структура пасивів, про що свідчить від'ємний розмір власного капіталу в загальній вартості майна підприємства</p> <p>W6 – зношеність основних фондів й не повне використання виробничих потужностей підприємства</p>

Можливості (О)	Загрози (Т)
О1 – впровадження єдиної системи управління підприємством О2 – зниження собівартості продукції О3 – вигідне географічне розташування підприємства й розгалужені транспортні шляхи в регіоні	Т1 – політична нестабільність, економічна криза, інфляція, законодавчі та економічні обмеження Т2 – високий податковий та адміністративний тиск Т3 – підвищення цін на матеріали та

Продовження таблиці 2.11

1	2
О4 – максимальне скорочення ланцюга «виробник – споживач», що підвищує її ефективність і контрольованість О5 – здобуття додаткових потужностей, що забезпечить більш стабільну роботу підприємства завдяки розширенню асортименту та створенню можливостей виходу на нові сегменти ринку О6 – диверсифікація постачальників основних компонентів та матеріалів О7 – розширення ринків збуту, включаючи вихід на зовнішні ринки О8 – збільшення кола внутрішніх клієнтів за рахунок оптимізації умов продажу реклами та налагоджених стосунків з покупцями	комплектуючі, що негативно впливає на собівартість продукції Т4 – недостатність платоспроможного попиту основних споживачів внаслідок зниження ділової активності в будівельній сфері в результаті кризи Т5 – конкуренція Т6 – зношеність енергетичних мереж та мереж комунального господарства, по яких підприємство отримує електричний струм, воду, енергію, що зумовлює втрати зазначених ресурсів та збільшує матеріальні витрати Т7 – високі ставки на кредитні ресурси, що збільшують витрати підприємства та обмежують можливості нарощення обсягу власних фінансових ресурсів

Наступним етапом кожен із параметрів сильних та слабких сторін, наведених в табл. 2.11, оцінюємо експертним шляхом з метою виявлення його важливості для підприємства: 3 – сильна дія, 2 – помірна, 1 – слабка. Тобто, у процесі оцінки виявляємо найбільш значущі сильні сторони підприємства та його найслабкіші місця. Результати експертної оцінки сил та слабостей підприємства наведені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Результати експертної оцінки сил та слабостей ПАТ «Сантехкомплект»

Сили	Значимість
1	2
S1 - висока кваліфікація персоналу, яка дає змогу освоювати передовий досвід у галузі організації й управління виробництвом	3
S2 - високі показники якості продукції, що виробляється та реалізується	3
S3 - наявність необхідних виробничих потужностей	3
S4 - спрямованість на оновлення асортименту продукції	2
S5 - налагоджені зв'язки з постачальниками	2
S6 – значний досвід роботи на внутрішньому ринку	3
S7 – гарна репутація	2
Слабкості	

W1 – відсутність власних обігових коштів	3
W2 – не достатня частка підприємства на внутрішньому ринку	2
W3 – недостатня визначеність стратегії підприємства	1

Продовження таблиці 2.12

1	2
W4 – значна дебіторська заборгованість та недостатність коштів, що обмежує можливості нарощування темпів розвитку підприємства	3
W5 – недосконала структура пасивів, про що свідчить від’ємний розмір власного капіталу в загальній вартості майна підприємства	3
W6 – зношеність основних фондів й не повне використання виробничих потужностей підприємства	2

Як бачимо з табл. 2.12 головними силами підприємства слід вважати високу кваліфікацію персоналу, значний досвід роботи на внутрішньому ринку та високі показники якості продукції завдяки наявності виробничої бази. При цьому до найбільших слабостей підприємства віднесено значний рівень дебіторської заборгованості, недостатність грошових коштів, що обмежує можливості нарощування темпів розвитку підприємства, недосконалу структуру пасивів через від’ємний розмір власного капіталу в загальній вартості майна підприємства, та, як наслідок, відсутність власних обігових коштів.

На наступному етапі можливості і загрози, виявлені в процесі аналізу, розбиваються на три групи по пріоритетності, необхідності концентрації зусиль і засобів та ретельності моніторингу (табл. 2.13).

Як бачимо з табл. 2.13 найбільші можливості для ПАТ «Сантехкомплект» утворюють зниження собівартості продукції, розширення асортименту та вихід на нові сегменти ринку, зокрема, зовнішній ринок, диверсифікація постачальників та збільшення кола внутрішніх клієнтів за рахунок оптимізації умов продажу реклами та налагоджених стосунків з покупцями. До найбільших загроз діяльності підприємства слід віднести політичну нестабільність та економічну кризу, наявність законодавчих та економічних обмежень, недостатність платоспроможного попиту, високий податковий тиск, а також підвищення цін на матеріали та комплектуючі та зношеність енергетичних мереж та мереж комунального господарства, що негативно впливає на собівартість продукції.

Таблиця 2.13 – Оцінка пріоритетності можливостей і загроз ПАТ «Сантехкомплект»

Можливості	Вірогідність реалізації можливості	Наслідки
O1 – впровадження єдиної системи управління підприємством	середня	сприятливі
O2 – зниження собівартості продукції	середня	дуже сприятливі

O3 – вигідне географічне розташування підприємства й розгалужені транспортні шляхи в регіоні	висока	сприятливі
O4 – максимальне скорочення ланцюга «виробник – споживач», що підвищує її ефективність і контрольованість	середня	сприятливі
O5 – здобуття додаткових потужностей, що забезпечить більш стабільну роботу підприємства завдяки розширенню асортименту та створенню можливостей виходу на нові сегменти ринку	середня	дуже сприятливі
O6 – диверсифікація постачальників основних компонентів та матеріалів	висока	сприятливі
O7 – розширення ринків збуту, включаючи вихід на зовнішні ринки	висока	дуже сприятливі
O8 – збільшення кола внутрішніх клієнтів за рахунок оптимізації умов продажу реклами та налагоджених стосунків з покупцями	висока	дуже сприятливі
Загрози	Вірогідність реалізації загрози	Наслідки
T1 – політична нестабільність, економічна криза, інфляція, законодавчі та економічні обмеження	висока	тяжкі
T2 - високий податковий та адміністративний тиск	висока	тяжкі
T3 – підвищення цін на матеріали та комплектуючі, що негативно впливає на собівартість продукції	висока	тяжкі
T4 - недостатність платоспроможного попиту основних споживачів внаслідок зниження ділової активності в будівельній сфері в результаті кризи	висока	дуже тяжкі
T5 - конкуренція	середня	дуже тяжкі
T6 – зношеність енергетичних мереж та мереж комунального господарства, по яких підприємство отримує електричний струм, воду, енергію, що зумовлює втрати зазначених ресурсів та збільшує матеріальні витрати	висока	тяжкі
T7 - високі ставки на кредитні ресурси, що збільшують витрати підприємства та обмежують можливості нарощення обсягу власних фінансових ресурсів	висока	середньої тяжкості

На основі створеної SWOT-матриці визначаємо стратегії чотирьох типів [21]:

1. Конкурентні активи. Використання переваг підприємства (сильних сторін) для освоєння ринкових можливостей (SO).
2. Конкурентні пасиви. Подолання недоліків компанії (слабких сторін) для нівелювання загроз (WT).
3. Вузькі місця. Подолання недоліків компанії (слабких сторін) за рахунок освоєння можливостей (WO).

4. Безпека і захист. Використання переваг компанії (сильних сторін) для нівелювання загроз (ST).

Стратегії зміцнення конкурентних переваг ПАТ «Сантехкомплект» розроблені на підставі проведеного SWOT-аналізу в межах процесу бізнес-планування на підприємстві, з вказівкою для кожної з них скороченого запису параметрів, з яких утворена стратегія, наведені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Стратегії зміцнення конкурентних переваг ПАТ «Сантехкомплект», розроблені на основі даних SWOT-аналізу

Стратегії SO	Стратегії WO
1	2
<p>SO1: S1 S2 S3 S5 S6 S7 O3 O5 O7 O8 - реалізація наступальної маркетингової політики при необхідному рівні рентабельності з урахуванням особливостей кожного регіону збуту, оптимізація умов продажу й асортиментної політики з урахуванням фаз розвитку попиту, розмірів ринку, купівельної спроможності і торгових бар'єрів</p> <p>SO2: S1 S3 S4 S5 O5 O6 O7 - реалізація стратегії випереджаючого освоєння нових конкурентоздатних видів виробів, які користуються найбільшим попитом на основі перспективних планів розвитку</p>	<p>WO1: W2 W3 W6 O3 O4 O5 O7 O8 - диверсифікація ринків збуту, розширення географії своєї присутності й утримання стійкої частки на ринку</p> <p>WO2: W1 W4 W5 O1 O5 O8 – робота з клієнтами по реструктуризації та погашенню існуючої заборгованості, надання товарних кредитів лише надійним позичальникам.</p>

Продовження таблиці 2.14

1	2
Стратегії ST	Стратегії WT
<p>ST1: S1 T3 T4 – забезпечення високої результативності діяльності за рахунок ефективного управління людськими ресурсами; постійне вдосконалення організаційної структури; формування кадрової політики, спрямованої на досягнення економічного успіху, шляхом забезпечення підприємства компетентними співробітниками, зацікавленими в кінцевих результатах своєї праці;</p>	<p>WT1: W1 W4 W5 T6 T7 - забезпечення ефективної системи фінансових розрахунків з контрагентами з метою планомірного зниження питомої дебіторської заборгованості, реалізація системи контролю за якістю зробленої продукції на всіх етапах виробництва і реалізації з метою мінімізації фінансових втрат підприємства</p> <p>WT2: W1 W4 W5 T3 T6 T7 – забезпечення дієвого контролю всіх видів витрат та фінансових результатів діяльності</p>

<p>S5 S6 S7 T3 підбір постачальників, територіально розташованих ближче до підприємства; укладення договорів перевезення на вигідних для підприємства умовах, перехід на енергозберігаючі технології</p> <p>ST2: S1 S3 S6 T4 T5 - надання контрагентам максимально повного набору послуг на високому рівні якості</p>	<p>підприємства за рахунок впровадження в систему управління підприємством фінансового контролінгу та процесно-орієнтованого бюджетування</p>
---	---

Відзначимо, що залежно від цілей аналізованого підприємства можливий вибір однієї або декількох з наведених в табл. 2.14 стратегій.

Підкреслимо, що одним з важливих етапів процесу прийняття рішення щодо вибору певної стратегії розвитку підприємства в ході бізнес-планування є оцінка ризиків. Це пояснюється тим, що наявність ризику в господарській діяльності підприємця є об'єктивна, тобто не залежить від волі чи бажання підприємця. Своєю чергою, це можна пояснити тим фактом, що всі підприємці в умовах ринкової економіки здійснюють власну діяльність в умовах невизначеності, яка може бути повною або частковою, тобто на їх функціонування впливає значна кількість різноманітних факторів, прогнозованих, частково прогнозованих або не прогнозованих.

Отже, ризик – це об'єктивно-суб'єктивна категорія, що пов'язана з подоланням невизначеності та конфліктності у ситуації неминучого вибору, відображає міру досягнення сподіваного результату, невдачі та відхилення від цілей з урахуванням впливу контрольованих та неконтрольованих чинників за наявності прямих та зворотних зв'язків [24, с. 116].

Ступінь ризикованості бізнес-проектів (інвестиційних проектів) на ПАТ «Сантехкомплект» оцінюють методом сценаріїв, методом аналізу імовірнісних розподілів потоків платежів, експертним методом.

Розглянемо основні внутрішні ризики збитків, які виникають на ПАТ «Сантехкомплект» при виробництві будівельних матеріалів (граніт, щєбінь):

1) не відповідність фактичного обсягу виробництва продукції запланованому обсягу виробництва внаслідок погіршення продуктивності праці, зносу основних фондів, простоїв та втрат робочого часу з інших причин, неповного використання наявних потужностей, відсутності потрібної кількості сировини та матеріалів;

2) не відповідність фактичного обсягу чистого доходу запланованому обсягу внаслідок погіршення якісних характеристик продукції, збільшення собівартості її виробництва, проблем з платоспроможним попитом контрагентів;

3) недоотримання прибутку внаслідок зростання матеріальних затрат внаслідок перевитрат чи марнотратства сировини, матеріалів, палива, енергії, збільшення браку;

4) недоотримання прибутку внаслідок зростання фактичного розміру фонду оплати праці порівняно із запланованим внаслідок зростання кількості працюючого персоналу, зростання фактичних витрат на оплату праці порівняно із запланованим рівнем, особливо якщо витрати на оплату праці зростають вищими темпами за темп зростання собівартості;

5) недоотримання прибутку внаслідок порушення господарської дисципліни, що зумовлює отримання штрафів, пені, інших санкцій.

Розглянемо застосування експертного методу для оцінювання основних внутрішніх ризиків збитків, які виникають на ПАТ «Сантехкомплект» в ході його діяльності як елементу бізнес-планування.

Так, кожний з експертів підприємства (5–7 осіб) визначає вірогідність настання відповідного виду ризику (вимірюється в частках одиниці), далі, використовуючи 100-бальну шкалу, встановлює на скільки критичним є вплив відповідного виду ризику на ефективність діяльності. Добуток вірогідності настання й рівня критичності ризику дозволяє розрахувати його важливість. Далі розраховується інтегральний рівень по кожному з визначених ризиків діяльності ПАТ «Сантехкомплект» шляхом перемноження й подальшого сумування важливості кожного ризику й компетентності кожного експерта (для цього використовується 10-бальна шкала). На останньому етапі слід порівняти розрахований інтегральний рівень за кожним видом ризику з його граничним рівнем, який визначає керівний склад підприємства (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Експертна оцінка внутрішніх ризиків збитків, які виникають на ПАТ «Сантехкомплект»

Вид ризику	Експертна оцінка відповідного виду ризику		
	Інтегральний рівень	Граничний рівень	Прийняття рівня
1. Погіршення продуктивності праці, знос основних фондів, простої та втрати робочого часу з інших причин, неповне використання наявних потужностей, відсутність потрібної кількості сировини та матеріалів	48,6	40	Не прийнятий
2. Погіршення якісних характеристик продукції, збільшення собівартості її виробництва, проблеми з платоспроможним попитом контрагентів	53,2	40	Не прийнятий

3. Зростання матеріальних затрат внаслідок перевитрат чи марнотратства сировини, матеріалів, палива, енергії, збільшення браку	25,7	35	Прийнятий
4. Зростання фактичного розміру фонду оплати праці порівняно із запланованим внаслідок зростання кількості працюючого персоналу, зростання фактичних витрат на оплату праці порівняно із запланованим рівнем, особливо якщо витрати на оплату праці зростають вищими темпами за темп зростання собівартості	42,3	35	Не прийнятий
5. Порушення господарської дисципліни, що зумовлює отримання штрафів, пені, інших санкцій	33,1	35	Прийнятий

Як бачимо з табл. 2.15, граничний (допустимий для підприємства) рівень ризику погіршення продуктивності праці, зносу основних фондів, простоїв та втрат робочого часу з інших причин, неповного використання наявних потужностей, відсутності потрібної кількості сировини та матеріалів нижче за встановлений експертним шляхом його інтегральний рівень, що свідчить про неприйнятність для аналізованого підприємства цього виду ризику. Зазначене зумовлює необхідність формування на підприємстві системи заходів пом'якшення негативного впливу вказаного ризику, наприклад: оновлення основних фондів, удосконалення обслуговування основних фондів, удосконалення організації праці персоналу, оптимізація виробничих планів, розширення меж використання оперативного планування та ін.

Наступний неприйнятний вид ризику полягає у погіршенні якісних характеристик продукції, збільшення собівартості її виробництва, проблем з платоспроможним попитом контрагентів вимагає заходів з підвищення контролю якості, контролінгу витрат, удосконалення роботи з покупцями в напрямі оптимізації роботи щодо укладання договорів на поставку, вдосконалення кредитної політики підприємства, посилення контролю за виконанням заказів.

Останній неприйнятний вид ризику – зростання фактичного розміру фонду оплати праці порівняно із запланованим вимагає ретельного контролю за темпами зростання витрат на оплату праці порівняно з темпами зростання собівартості. Зазначене може бути підтверджено тим фактом, що на

аналізованому підприємстві спостерігається випередження темпів зростання заробітної плати над темпами зростання продуктивності протягом всього аналізованого періоду – так, у 2017 р. темп зростання зарплати 160,7% випереджав темп зростання продуктивності 131,8%, у 2018 р. темп зростання зарплати 156,6% випереджав темп зростання продуктивності 125,4%, що варто оцінювати вкрай негативно.

Зауважимо також, що в даному прикладі нами було розглянуто лише основні внутрішні ризики, притаманні діяльності аналізованого підприємства. При цьому, в процесі бізнес-планування слід оцінювати основні зовнішні ризики, наприклад, для підприємства є особливо значущими ризик законодавчих та економічних обмежень, зростання цін на сировину й матеріали, погіршення ділової активності в будівельній галузі, інфляційний ризик, які, враховуючи її не контрольованість, не завжди можна подолати, проте в ході бізнес-планування підприємство має розробляти систему заходів пристосування та реагування на зовнішні ризики.

Висновки до розділу 2

Таким чином встановлено, що протягом всього періоду розмір необоротних активів перевищує розмір оборотних активів підприємства (53% необоротних проти 47% оборотних на кінець 2018 р.), отже капітал підприємства вкладено переважно у важколіквідні активи, що звужує його можливості щодо швидкого вилучення («розмороження») коштів у разі виникнення термінової потреби. У складі необоротних активів підприємства протягом всього періоду основну частку (понад 95%) займали основні засоби, забезпечуючи передусім господарську діяльність підприємства необхідним устаткуванням та приміщеннями. Основну частку у складі оборотних активів підприємства протягом всього періоду займає дебіторська заборгованість (від 69% до 73%), що вказує на проблеми з платіжно-розрахунковою дисципліною на підприємстві.

Виявлено протягом 2017–2018 р. власний капітал підприємства має від'ємні значення, відповідно, підприємство фінансує свою діяльність виключно за рахунок позикових джерел (112,4% та 117,9% у загальній структурі капіталу на кінець 2018 р.), що

вказує на абсолютну залежність підприємства від позикових джерел. У складі позичкових коштів підприємства на кінець періоду основну частку (майже 56%) займає кредиторська заборгованість та інші поточні зобов'язання, що максимально загострює ризик неплатоспроможності підприємства.

Встановлено наявність в аналізованого підприємства протягом всього періоду чистого збитку, який у 2017 р. зменшився на 12,5%, у 2018 р. чистий збиток продовжує зменшуватися – на 43,0%. Відповідно, негативний вплив на якість фінансового стану підприємства справляє невиконання умов $T_{чд} < T_{чп}$ через наявність у підприємства чистого збитку, відповідно, маємо від'ємний рівень рентабельності майже за всіма розрахованими показниками, що вказує на неефективність використання підприємством майна і джерел його формування.

Встановлено, що на протязі трьох аналізованих років баланс підприємства є майже не ліквідним через стабільне не виконання першої, третьої та четвертої умов ліквідності балансу, що означає, що підприємство не може в достатній мірі розрахуватися наявними грошовими коштами за своїми терміновими зобов'язаннями, розміру повільно реалізовуваних активів не вистачає для покриття довгострокових зобов'язань, до того слід констатувати відсутність в аналізованого підприємства власних оборотних коштів, нестача яких має тенденцію до щорічного зростання – на 12,9% на кінець 2017 р. та на 8,1% на кінець 2018 р. Про погіршення ліквідності підприємства на кінець аналізованого періоду свідчить й зниження всіх показників ліквідності (які при цьому протягом всього періоду не відповідають в межах нормативним значенням).

Виявлено, що аналізоване підприємство протягом всього періоду має кризовий фінансовий стан, який має тенденцію до погіршення, про що свідчить зростання від'ємного розміру власного капіталу на кінець 2018 р. До того ж всі часткові показники фінансової стійкості не відповідають нормативним значенням, що вказує на кризу фінансової стійкості підприємства та його фінансову залежність від зовнішніх джерел фінансування через від'ємний розмір власного капіталу протягом 2017–2018 рр.

Також слід відзначити низький рівень ділової активності протягом 2016–2018 рр., не зважаючи на тенденцію до прискорення показників оборотності та зменшення періоду обороту запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості на кінець 2018 р. При цьому, вкрай негативним є той факт, що протягом аналізованого періоду фінансовий цикл підприємства є від'ємним, що вказує на його нездатність вчасно розрахуватися за своїми зобов'язаннями.

З урахуванням можливостей розгляду бізнес-плану з погляду інструментарію стратегічного планування, який відповідає за розробку загальної стратегії розвитку

підприємства, у роботі розроблено стратегічну карту діяльності ПАТ «Сантехкомплект». Для ілюстрації особливостей формулювання розділу бізнес-плану підприємства, що відповідає за аналіз зовнішнього середовища й оцінку внутрішнього потенціалу підприємства, розглянуто матрицю SWOT-аналізу ПАТ «Сантехкомплект» та розглянуто стратегії зміцнення конкурентних переваг ПАТ «Сантехкомплект», розроблені на основі даних SWOT-аналізу.

Враховуючи, що одним з важливих етапів процесу прийняття рішення щодо вибору певної стратегії розвитку підприємства в ході бізнес-планування є оцінка ризиків, систематизовано основні внутрішні ризики збитків, які виникають на ПАТ «Сантехкомплект» при виробництві будівельних матеріалів й використано експертний метод для оцінювання основних внутрішніх ризиків збитків, що дозволило виділити основні не прийнятні з погляду загальної ефективності діяльності підприємства види ризиків.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1 Удосконалення стратегічного фінансового планування на підприємстві ПАТ «Сантехкомплект» на засадах бюджетування

Відзначимо, що розробка різноманітних бюджетів є обов'язковим елементом процесу стратегічного фінансового планування на будь-якому підприємстві. При цьому, в сукупності відносно-нових й дієвих інструментів стратегічного фінансового планування важливе місце займає технологія розробки системи бюджетів підприємства, тобто бюджетування.

Так, як відзначають Л. Медвідь, Д. Хариневич-Яворська, бюджетування виступає інструментом системи стратегічного планування, що представлений у формі сукупності бюджетів та включає вартісне вираження цілей підприємства, працює на контроль, аналіз, оцінку та коректування процесу реалізації стратегії підприємства, направлене на підвищення вартості підприємства в цілях результативного функціонування [23]. С. Онищенко визначає бюджетування як процес організації управління фінансово-господарською діяльністю суб'єктів господарювання, що базується на розробці бюджетів у розрізі центрів відповідальності, чи напрямків діяльності, організації контролю за їх виконанням, аналізу відхилень від бюджетних показників та регулюванні на цій основі господарської діяльності з метою узгодження і досягнення намічених результатів на всіх рівнях управління [33]. Таким чином, в основу бюджетування покладено розробку системи бюджетів, які дозволяють переводити кількісні показники діяльності підприємства у вартісний вимір; формалізувати вплив управлінських рішень на фінансові результати діяльності підприємства, його активи, капітал, платоспроможність та фінансову стійкість; фінансово забезпечити реалізацію стратегії підприємства; забезпечити взаємоув'язування, координацію, облік, коригування та контроль окремих сфер діяльності підприємства (фінанси, виробництво, збут, персонал, інвестиції та ін.) на основі сукупності бюджетів.

Таким чином, пропонуємо запровадження на ПАТ «Сантехкомплект» процесно-орієнтованого бюджетування як інструменту (технології) удосконалення процесу стратегічного фінансового планування на підприємстві.

Вважаємо, що базовою ціллю (ціль першого порядку) запровадження бюджетування на аналізованому підприємстві слід вважати зростання ринкової вартості ПАТ «Сантехкомплект». Відтак, цілями другого порядку доцільно вважати створення на

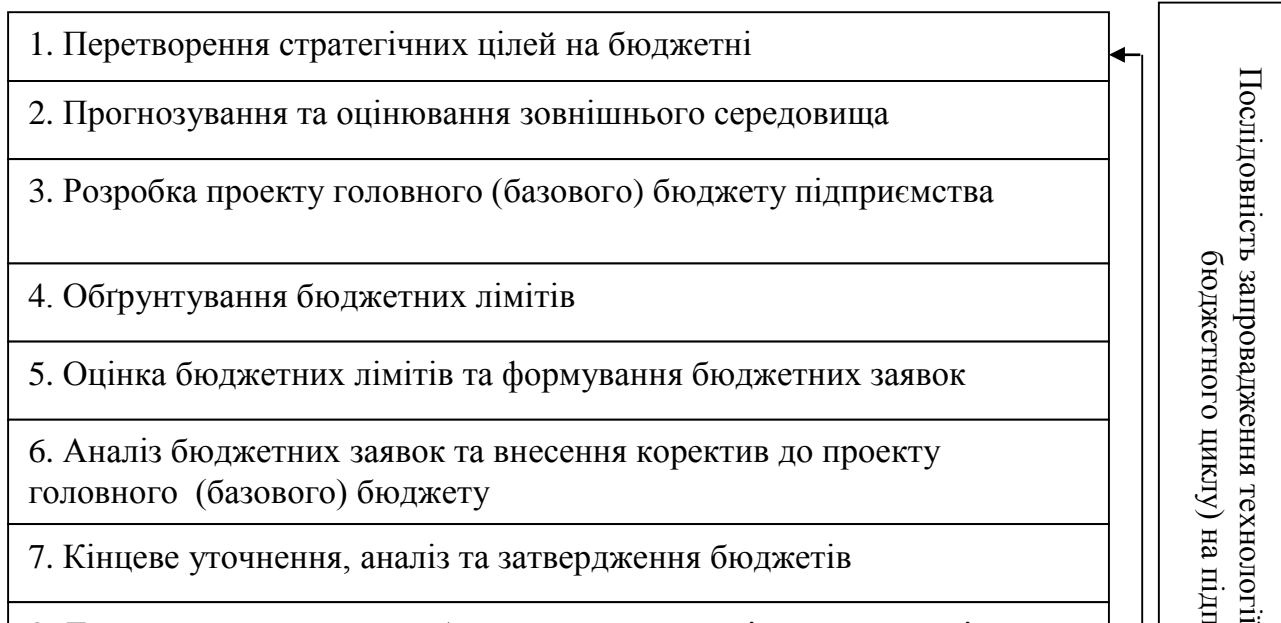
підприємстві можливостей для: прогнозування якості фінансового стану й основних фінансово-економічних параметрів діяльності підприємства; оптимізації доходів та витрат, майна і капіталу; оптимізації господарської діяльності підприємства на основі цільової орієнтації та координації подій і результатів діяльності у розрізі центрів відповідальності чи напрямів діяльності підприємства; обліку, коригування та контролю за досягненням прийнятих бюджетних показників.

Впровадження бюджетування на підприємствах, зокрема, на ПАТ «Сантехкомплект» передбачає такі дії [52, с. 11]:

- створення бюджетного комітету;
- дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища;
- визначення стратегічних цілей діяльності; коригування організаційної та фінансової структури; формування ієрархічної системи бюджетів;
- побудова (коригування) управлінського обліку;
- розробка методичного інструментарію;
- обґрунтування бюджетного регламенту;
- розробка програмного забезпечення;
- проведення навчальної роботи [52, с. 11].

Виходячи з сутності бюджетування, слід відзначити, що воно має циклічний характер, що передбачає наявність на підприємствах бюджетного циклу, який представляє собою прийняту та затверджену на підприємстві послідовність розробки, погодження, прийняття, фактичного виконання, внесення коректив, контролю за досягненням прийнятих показників та складання звітності про фактичний стан виконання бюджетів й відхилення від планових показників з визначенням причин відхилень й наданням відповідних рекомендацій.

Послідовність запровадження технології бюджетування (бюджетний цикл) на ПАТ «Сантехкомплект» відображена на рис. 3.1.



Експертне оцінювання рівня готовності ПАТ «Сантехкомплект» запровадження технології бюджетування дозволило виділити слабкі, достатні та сильні позиції їх загального управління (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Експерте оцінювання параметрів загального управління ПАТ «Сантехкомплект» на предмет готовності до запровадження бюджетування

Рівень розвитку	Параметри загального управління	Кількість балів
Слабкий рівень	Наявність системи автоматизації бюджетування	15
	Рівень організації системи бюджетування на підприємстві	12
	Наявність системи автоматизації управлінського обліку	34
	Організація системи управлінського обліку	40
Достатній рівень	Організація збору інформації про зовнішнє середовище	41
	Рівень організації внутрішнього контролю	42
	Розвиненість інструментарію розробки показників	45
	Якість розробки планових або бюджетних показників	47
	Адекватність фінансової структури підприємства	47
	Рівень стратегічного планування на підприємстві	50
Сильна позиція	Ступінь охоплення бюджетами різних напрямів діяльності	51
	Кадровий потенціал	53

Примітка. Джерело : [складено за даними ПАТ «Сантехкомплект»]

Як бачимо, особливо увагу для запровадження бюджетування підприємству варто приділити рівню організації бюджетування й управлінського обліку, а також працювати в напрямі автоматизації бюджетування й управлінського обліку. При цьому, сильними сторонами підприємства слід вважати кадровий потенціал та рівень охоплення бюджетами окремих сторін діяльності ПАТ «Сантехкомплект».

Так, відзначимо, що на аналізованому підприємстві складаються такі основні види бюджетів:

1. Бюджет продажів з графіком отримання коштів від споживачів.

2. Бюджет витрат на закупку матеріалів з графіком виплат.
3. Бюджет витрат на оплату праці основного персоналу.
4. Бюджет накладних витрат.
5. Бюджет собівартості одиниці продукції, що виробляється.
6. Плановий звіт про прибуток.
7. Бюджет грошових коштів.
8. Плановий баланс.

Так, наприклад, розглянемо приклад бюджету продажів фільтрів на ПАТ «Сантехкомплект» з графіком отримання коштів від споживачів, побудований на основі прогнозування обсягів продажу відповідного виду продукції й очікуваних цін на неї (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Бюджет продажів фільтрів підприємства ПАТ «Сантехкомплект» з графіком отримання грошей від споживачів на 2019 р.

Показник	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За рік
Очікуваний обсяг продажу фільтрів, шт.	35 000	40 000	45 000	45 700	165700
Очікувана ціна товару за 1 шт., грн.	130	130	130	130	
Виручка від реалізації, тис. грн.	4550	5200	5850	5941	21 541

Графік надходження грошей					
Рахунки дебіторів на початок року, тис грн	1 000				1 000
Приплив грошей від продажів 1 кв., тис грн	3 185	1 365			4 550
Приплив грошей від продажів 2 кв., тис грн		3 640	1 560		5 200
Приплив грошей від продажів 3 кв., тис грн			4 095	1 755	5 850
Приплив грошей від продажів 4 кв., тис грн				2 900	2 900
Разом надходження грошей, тис грн	4 185	5 005	5 655	4 655	19 500

Примітка. Джерело : [складено за даними ПАТ «Сантехкомплект»]

Перші два рядки табл. 3.2 представляють собою очікувані прогнозні дані по підприємству. При цьому, у 2019 р. підприємство очікує 10% зростання обсягів реалізації фільтрів порівняно з 2018 р. Рядок виручка від реалізації отримуємо шляхом множення очікуваного обсягу реалізації товару на орієнтовну ціну. Під час складання графіка

надходження грошей враховується, що виручка від продажів поточного періоду надходить у вигляді грошей не в повному обсязі, частина, що залишилася, надходить та враховується в наступних періодах.

У першому кварталі підприємство планує отримати гроші за рахунками дебіторів у розмірі 1 000 тис. грн., вказана сума береться з початкового балансу підприємства за відповідним видом продукції. Додатково, в першому періоді підприємство отримує грошима 70% виручки першого кварталу в обсязі 4550 тис. грн., що становить 3185 тис. грн. У другому кварталі підприємство очікує отримати 30% від виторгу першого кварталу і 70% відсотків від виручки другого періоду. У сумі це становить 5005 тис. грн. Аналогічним чином розраховуються всі інші показники бюджету. Відповідно з цим бюджетом підприємство не отримає в плановому році 49% виручки четвертого кварталу, що становить 3041 тис. грн. (5941 тис. грн. – 2900 тис. грн.). Ця сума буде зафіксована в підсумковому прогнозному балансі ПАТ «Сантехкомплект» на кінець року.

Бюджет витрат на основні матеріали з графіком виплат складається з двох частин: розрахунку обсягів потрібних для виробництва матеріалів (сировини) – план придбання сировини (матеріалів) і графіка оплати цих покупок [28].

Розглянемо приклад бюджету витрат на основні матеріали (поліпропиленові речовини, виробник ПАТ «Промпропилен» – один з основних постачальників аналізованого підприємства) з графіком виплат на підприємстві ПАТ «Сантехкомплект» (табл. 3.3).

З табл. 3.3 бачимо, що наведений бюджет ґрунтується на плані закупівлі відповідного виду матеріалів. Прямі витрати на закупівлю поліпропиленових речовин для першого кварталу розраховуються шляхом множення планового показника закупки вказаного виду матеріалів на ціну. Аналогічно розраховуємо витрати на закупку для інших кварталів.

Розрахунок графіка виплат проводиться аналогічно графіку отримання грошей (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.3 – Бюджет витрат ПАТ «Сантехкомплект» на закупівлю поліпропиленових речовин з графіком виплат на 2018 р.

Показник	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За рік
Величина закупок поліпропиленових речовин, т.	71,0	79,5	85,2	90,9	326,6
Ціна закупки 1 т. поліпропиленових речовин, тис. грн.	35,2	35,2	35,2	35,2	

Прямі витрати на закупівлю поліпропиленових речовин, тис. грн.	2 500	2 800	3 000	3 200	11 500
Графік грошових виплат					
Рахунки кредиторів на початок року, тис грн	200				200
Оплата за матеріали 1 кварталу, тис грн	1 250	500			1 750
Оплата за матеріали 2 кварталу, тис грн		1 400	560		1 960
Оплата за матеріали 3 кварталу, тис грн			1 500	600	2 100
Оплата за матеріали 4 кварталу, тис грн				1 600	1 600
Платежі всього	1 450	1 900	2 060	2 200	7 610

Примітка. Джерело : [складено за даними ПАТ «Сантехкомплект»]

У першому кварталі підприємство ПАТ «Сантехкомплект» планує погасити кредиторську заборгованість, яка мала місце на початок року за вказаним видом матеріалів, у розмірі 200 тис. грн. Згідно з домовленістю з постачальником підприємство має сплатити за поставки матеріалів першого кварталу 50% вартості закупки, що становить 1250 тис. грн. У підсумку, у першому кварталі планується заплатити 1450 тис. грн. У другому кварталі підприємство планує погасити ще 20% заборгованості із закупівлі матеріалів в першому кварталі і сплатити 50% вартості матеріалів, придбаних в другому кварталі і т.д. При плануванні четвертого кварталу ми припускаємо кредиторську заборгованість на кінець року в обсязі 50% від вартості товару, планованого до закупівлі в четвертому кварталі плюс по 30% кредиторської заборгованості за матеріали, куплені з першого по третій квартали. Ця сума становить 3890 тис. грн. (7610 тис. грн. – 11500 тис. грн.) і міститиметься в підсумковому балансі підприємства у статті кредиторська заборгованість за товари (в даному випадку розраховано лише за видом «Вибухові речовини».

Щодо бюджету витрат на оплату праці основного персоналу, він складається відповідно до прийнятої на підприємстві системи оплати праці, при цьому, на аналізованому підприємстві вказані витрати є постійною величиною (постійні витрати), окрім заробітної плати менеджерів.

Бюджет накладних витрат підприємства містить дві основні частини: змінні витрати та постійні витрати. Приклад бюджету накладних витрат ПАТ «Сантехкомплект» наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Бюджет накладних витрат ПАТ «Сантехкомплект» на 2018 р., тис. грн.

Статті витрат	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За рік
Змінні витрати					
Оплата праці менеджерів	400	450	550	600	2 000
Витрати на рекламу та дослідження ринку	100	150	200	100	550
Обслуговування складів	90	100	60	50	300
Страховання	45	55	40	60	200
Амортизація	20	30	25	25	100
Освітлення та опалення	90	110	80	120	400
Витрати на транспортування, технічне обслуговування транспорту	250	200	280	170	900
Інші витрати	10	20	15	5	50
Всього змінні витрати	1 005	1 115	1 250	1 130	4 500
Постійні витрати					
Зарплата основного персоналу	450	450	450	450	1 800
Зарплата адміністрації	750	750	750	750	3 000
Оренда офісу (загальногосподарського призначення)	70	70	70	70	280
Витрати на зв'язок	25	25	25	25	100
Амортизація	625	625	625	625	2 500
Інші витрати	30	30	30	30	120
Всього постійні витрати	1 950	1 950	1 950	1 950	7 800
Всього витрат	2 955	3 065	3 200	3 080	12 300

Примітка. Джерело : [складено за даними ПАТ «Сантехкомплект»]

Як бачимо з табл. 3.4, в структурі накладних витрат ПАТ «Сантехкомплект» переважають основні витрати – понад 60% у загальній структурі, що генерує підвищений рівень підприємницького ризику, адже вважається, що за переважання питомої ваги основних витрат, у разі падіння виручки від реалізації продукції прибуток зменшується випереджаючими темпами за темп зменшення виручки.

Останнім прикладом розроблених на підприємстві ПАТ «Сантехкомплект» бюджетів вважаємо за доцільне навести прогнозний звіт про прибуток, який складається з метою перевірки можливостей відповідного підприємства генерувати чистий прибуток (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Прогнозний звіт про прибуток ПАТ «Сантехкомплект» на 2019 р., тис. грн.

Показник	Значення
Виручка від реалізації продукції	33 750
Собівартість реалізованої продукції	(25 630)

Валовий прибуток	8120
Відсотки за кредитами	–
Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток)	(4180)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	–
Чистий фінансовий результат (збиток)	(4180)

Примітка. Джерело : [складено за даними ПАТ «Сантехкомплект»]

Як бачимо з табл. 3.5, у 2019 р. зберігається тенденція до отримання аналізованим підприємством чистого збитку, що актуалізує доцільність запровадження процесно-орієнтованого бюджетування на ПАТ «Сантехкомплект».

Зауважимо, що ефективність процесу бюджетування безпосередньо залежить від наявності своєчасної, повної й достовірної інформації, під якою слід розуміти сукупність даних, що характеризують стан динаміку змін параметрів зовнішнього (макро- та мікро-) та внутрішнього середовища функціонування відповідного підприємства, які використовуються для обґрунтування відповідних управлінських рішень.

Виконання завдання формування необхідного масиву інформації для забезпечення процесу бюджетування забезпечується за рахунок організації інформаційного забезпечення вказаного процесу, яке представляє собою функціональну систему, спрямовану на цілеспрямований безперервний збір інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства, результати виконання бюджетів, що необхідне для планування, організації, мотивації і контролю за діяльністю підприємства, тобто для виконання бюджетуванням функцій, що характеризують його як управлінську технологію [52, с. 15].

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що функціональна система інформаційне забезпечення процесу бюджетування на ПАТ «Сантехкомплект» має складатися з наступних компонентів:

- підсистема, відповідальна за збір даних щодо стану й динаміки змін зовнішнього макросередовища (аналіз політико-правової, економічної, соціальної тощо сфер) й зовнішнього мікросередовища (аналіз конкурентів, постачальників, клієнтів, контактних аудиторій тощо);

- підсистема, відповідальна за збір даних щодо стану й динаміки змін внутрішнього середовища (за такими основними напрямками: виробництво, персонал, фінанси, збут, матеріально-технічне забезпечення тощо);

- підсистема, відповідальна за облік, моніторинг, контроль й аналіз відхилень в ході виконання сукупності бюджетів підприємства.

Повністю погоджуємося з М.В. Тарасюком, який відзначає, що бюджетування повинно мати спрямованість на забезпечення врахування стратегічних цілей підприємства,

що зумовлює доцільність інтеграції бюджетування з системою збалансованих показників підприємства (яка забезпечує системність врахування показників, що відображають стратегію розвитку підприємства) та системою менеджменту якості (яка передбачає удосконалення процесів, пов'язаних з роботою із споживачами, проектуванням та розробками новітніх підходів до реалізації, удосконаленням закупівлі та ін.) (рис. 3.2) [52, с. 16].



Рис. 3.2 – Взаємозв'язок системи бюджетування підприємства з системами збалансованих показників та менеджменту якості [52, с. 16]

Для досягнення максимальної ефективності управлінського процесу на ПАТ «Сантехкомплект» необхідно чітко виокремлювати ті його структурні одиниці, що здійснюють вплив на відповідні фінансові результати (відповідають за їх досягнення). Тобто існує доцільність виокремлення на ПАТ «Сантехкомплект» центрів фінансової відповідальності, які, фактично являють собою осередки затвердження управлінських рішень, що мають безпосередній вплив на фінансові результати діяльності підприємства. При цьому, певну кількість центрів фінансової відповідальності, які мають схожість в характері здійснюваних операцій, доцільно об'єднувати в більш масштабні підсистеми фінансової відповідальності. Так, для ПАТ «Сантехкомплект» базовими підсистемами фінансової відповідальності можна вважати підсистему «Виробництво», підсистему «Фінанси», підсистему «Збут», підсистему «Загальне керівництво».

Досліджуючи зв'язки бюджетування з системою менеджменту якості відповідного підприємства, М.В. Тарасюк вважає, що в ході бюджетування слід виділяти такі напрями стимулюючого впливу на ефективність функціонування господарської системи підприємства, як: відповідальність керівництва; загальне керівництво ресурсами; реалізація продукції; вимірювання, аналіз, покращення [52, с.16]. Погоджуючись з дослідником та беручи за основу його працю, наведемо взаємозв'язки систем бюджетування та менеджменту якості для ПАТ «Сантехкомплект» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Взаємозв'язки систем бюджетування та менеджменту якості ПАТ «Сантехкомплект»

Система менеджменту якості	Система бюджетування	
	Вимоги, які слід враховувати в системі бюджетування	Типи бюджетів в яких вимоги враховуються
1	2	3
<i>Відповідальність керівництва</i>		
Вимоги споживачів	Враховувати та оцінювати показники, що характеризують роботу зі споживачами	Бюджет операційних доходів Бюджет витрат на збут
Законодавчі вимоги	Встановлювати нормативи у відповідності до вимог чинного законодавства в статтях бюджетів підприємства	Бюджети: податку на прибуток, платежів по податку на додану вартість, податків у складі адміністративних витрат та ін.
Політика	Фіксувати стратегію діяльності та показники системи збалансованих показників в бюджетуванні	Бюджети операційної діяльності, інвестиційної діяльності, фінансової діяльності, активів, пасивів
Планування	Розроблена система бюджетів повинна охоплювати всі напрями діяльності	Система бюджетів
Система загального керівництва якістю	Розробляти регламент бюджетування, забезпечувати вимірність стратегічних цілей	Система бюджетів
Аналіз з боку керівництва	Проводити план-факт аналіз фактичних даних та бюджетних показників	Система бюджетів
<i>Загальне керівництво ресурсами</i>		
Людські ресурси	Проводити облік та аналіз показників, які відображають якість підготовки кадрів	Бюджет адміністративних витрат, бюджет витрат на збут
Інформація	Фіксувати дані управлінської політики та звітності про виконання бюджетів	Звітність про виконання системи бюджетів

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
---	---	---

Інфраструктура	Передбачати видатки на розвиток інфраструктури	Бюджети: операційної, інвестиційної, фінансової діяльності та бюджет активів
Торговельні умови	В операційному бюджеті передбачати видатки на покращення торговельних умов	Бюджет операційної діяльності, бюджет активів
<i>Реалізація продукції</i>		
Процеси, пов'язані зі споживачами	Забезпечити облік та аналіз показників, які відображують роботу зі споживачами	Бюджет операційних доходів, бюджет активів
Проектування та розробки	Передбачати видатки на розробку новітніх підходів до господарювання	Бюджети: операційної, інвестиційної, фінансової діяльності
Закупівлі	Мінімізувати собівартість товарів	Бюджет собівартості товарів
Операції з торгівлі	Максимізувати результативність операційної діяльності	Бюджет собівартості товарів, бюджет витрат на збут
<i>Вимірювання, аналіз, покращення</i>		
Вимірювання та моніторинг	Проводити моніторинг та аналіз виконання системи бюджетів	Звітність про виконання системи бюджетів
Управління невідповідністю	Контроль за діяльністю, аналіз виконання системи бюджетів (невиконання обсягів реалізації, низька якість продукції та ін.)	Звітність про виконання системи бюджетів
Аналіз даних для покращення	Аналіз виконання бюджетів з метою виявлення резервів підвищення ефективності діяльності (скорочення витрат, зростання доходів, розширення асортименту та ін.)	Звітність про виконання системи бюджетів
Покращення	Коригування статей бюджетів, а також приймати відповідні управлінські рішення для покращення діяльності тих центрів фінансової відповідальності, які порушують встановлені показники	Звітність про виконання системи бюджетів

Примітка. Джерело : [52, с. 17]

Крім того, на підприємстві повинно бути забезпечено взаємоув'язування діяльності центрів фінансової відповідальності зі стратегічними цілями та оціночними показниками системи збалансованих показників [52, с. 17]. Відповідно, наведемо взаємозв'язки систем бюджетування та збалансованих показників (у розрізі раніше виділених базових підсистем фінансової відповідальності: «Виробництво», «Фінанси», «Збут», «Загальне керівництво») для ПАТ «Сантехкомплект» (табл. 3.7–3.10).

Таблиця 3.7 – Взаємозв'язки системи бюджетування з підсистемою фінансової відповідальності «Виробництво» ПАТ «Сантехкомплект»

Центри фін. відповідальності	Стратегія діяльності	Оціночні показники	Види бюджетів
------------------------------	----------------------	--------------------	---------------

Відділи: контролю якості, виробничі підрозділи	Якість взаємодії	обсяг закупівлі матеріалів відповідної якості; обсяг закупівлі послуг відповідної якості;	Бюджети: собівартості продукції, витрат на виробництво
Відділи: закупок, контролю якості, виробничі підрозділи	Збільшення обсягів виробництва	темп росту обсягів виробництва, широта та глибина асортименту, середній розмір партії виробництва, оборотність запасів	Бюджети: операційних доходів, собівартості продукції, витрат на виробництво, оборотних активів
Виробничі підрозділи	Збільшення виробничих площ	кількість виробничих підрозділів, площа цехів	Бюджети: операційних доходів, витрат на виробництво

Примітка. Джерело : складено з урахуванням [52]

Таблиця 3.8 – Взаємозв'язки системи бюджетування з підсистемою фінансової відповідальності «Збут» ПАТ «Сантехкомплект»

Центри фін. відповідальності	Стратегія діяльності	Оціночні показники	Види бюджетів
Відділи: закупок, контролю якості, збутові підрозділи	Якість обслуговування	обсяг продажу продукції відповідної якості; обсяг надання послуг відповідної якості; кількість реклаमाцій	Бюджети: собівартості продукції, витрат на збут
Відділи: маркетингу, закупок, контролю якості, збутові підрозділи	Сталість ринку	кількість постійних клієнтів, індекси цін на продукцію, кількість конкурентів, сталість рівня виручки від реалізації, темп росту виручки від реалізації	Бюджети: операційних доходів, витрат на збут
Відділи: маркетингу, закупок, контролю якості, збутові підрозділи	Збільшення обсягів реалізації продукції	темп росту виручки від реалізації, широта та глибина асортименту, середній розмір покупки, обсяг наданих супутніх послуг, оборотність запасів	Бюджети: операційних доходів, собівартості продукції, витрат на збут, оборотних активів
Відділи: маркетингу, закупок, контролю якості, збутові підрозділи	Вихід на нові ринків	обсяг продажу в кредит, кількість покупців зі спеціальними умовами обслуговування, кількість працівників збуту	Бюджети: операційних доходів, витрат на збут
Відділи: закупок, транспорту	Збільшення складських приміщень	кількість складів, площа складів, чистий прибуток, обсяги виручки від реалізації	Бюджети: витрат на збут, чистого прибутку (збитку), операційних доходів

Примітка. Джерело : складено з урахуванням [52]

Таблиця 3.9 – Взаємозв'язки системи бюджетування з підсистемою фінансової відповідальності «Фінанси» ПАТ «Сантехкомплект»

Центри фін. відповідальності	Стратегія діяльності	Оціночні показники	Види бюджетів
------------------------------	----------------------	--------------------	---------------

Фінансовий відділ, бюджетний комітет, бухгалтерія	Оптимізація витрат	сума умовно постійних витрат, сума змінних витрат	Бюджети: собівартості, адміністративних, інвестиційних, фінансових та витрат на збут
Фінансовий відділ	Мінімізація вартості капіталу	сума власного капіталу, сума позикового капіталу	Бюджети: власного капіталу, довгострокових та короткострокових зобов'язань
Фінансовий відділ, бюджетний комітет	Максимізація прибутку від фінансової діяльності	максимальний обсяг фінансових доходів, оптимальний обсяг фінансових витрат	Бюджети: фінансових доходів, фінансових витрат
Фінансовий відділ, бюджетний комітет	Максимізація прибутку від інвестиційної діяльності	максимальний обсяг інвестиційних доходів, оптимальний обсяг інвестиційних витрат	Бюджети: інвестиційних доходів, інвестиційних витрат
Бухгалтерія, бюджетний комітет	Контроль заборгованості	сума кредиторської заборгованості, сума дебіторської заборгованості	Бюджети: собівартості, адміністративних та витрат на збут, поточних зобов'язань, операційних доходів, оборотних активів

Примітка. Джерело : складено з урахуванням [52]

Таблиця 3.10 – Взаємозв'язки системи бюджетування з підсистемою фінансової відповідальності «Загальне керівництво» ПАТ «Сантехкомплект»

Центри фін. відповідальності	Стратегія діяльності	Оціночні показники	Види бюджетів
Відділи: господарський, юридичний	Висока якість управління	мінімальна кількість відхилень показників, період бюджетного циклу, мінімальний час від моменту виникнення відхилення до розробки управлінських рішень, сума стягнень на відповідальних працівників, кількість рішень щодо коригування діяльності	Система бюджетів аналізованого підприємства
Відділи: юридичний	Висока безпека	кількість крадіжок	Бюджет адміністративних витрат

Примітка. Джерело : складено з урахуванням [52]

Відзначимо, що досягнення максимальної ефективності процесу бюджетування на відповідному підприємстві зумовлює необхідність регламентації порядку складання, розгляду, затвердження, виконання та контролю виконання системи бюджетів відповідного суб'єкта господарювання, визначення учасників кожного етапу бюджетного процесу (посада, підрозділ), дій кожного з них (послідовність та терміни виконання), джерел та форматів отримання та передачі інформації. Також на підприємстві повинні бути чітко

структуровані контури бюджетування. Так, відповідним наказом мають бути затверджені: форми бюджетів; перелік показників відповідних бюджетів; порядок розробки цих показників та моделі бюджетів [51; 52].

Так, щодо моделей бюджетів, відзначимо, що моделі основного бюджету ПАТ «Сантехкомплект» доцільно надати такий вигляд:

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{ЧПР(П,З)} = \text{ФРОД} + \text{ФРІД} + \text{ФРФД} \pm \text{В(Д)ПП} \\ \text{М} = \text{ВК} + \text{ПК} \\ \text{ЗГК} = \text{ЧГПОД} + \text{ЧГПІД} + \text{ЧГПФД} + \text{ЗКПР} \end{array} \right. \quad (3.1)$$

де ЧПР(П,З) – чистий фінансовий результат підприємства (прибуток або збиток);

ФРОД – фінансовий результат від операційної діяльності;

ФРІД – фінансовий результат від інвестиційної діяльності;

ФРФД – фінансовий результат від фінансової діяльності;

В(Д)ПП – витрати (дохід) з податку на прибуток;

М – загальна вартість майна підприємства;

ВК – розмір власного капіталу;

ПК – розмір позикового капіталу;

ЗГК – залишок грошових коштів;

ЧГПОД – чистий грошовий потік від операційної діяльності;

ЧГПІД – чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності;

ЧГПФД – чистий грошовий потік від фінансової діяльності;

ЗКПР – залишок коштів на початок року.

Відповідно до побудовано моделі, зобразимо моделі основного бюджету ПАТ «Сантехкомплект» одиниця виміру наведених у моделі даних – тис. грн):

– на кінець 2016 р.:

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{ЧПР(П,З)} = (9800) + 0 + 0 + 27 = (9773) \\ \text{М} = 528 + 61773 = 62301 \\ \text{ЗГК} = 641 + (665) + 0 + 60 = 36 \end{array} \right.$$

– на кінець 2017 р.:

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{ЧПР(П,З)} = (8551) + 0 + 0 + 0 = (8551) \\ \text{М} = (8209) + 86301 = 74504 \\ \text{ЗГК} = 571 + (562) + 0 + 36 = 46 \end{array} \right.$$

– на кінець 2018 р.:

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{ЧПР(П,З)} = (4870) + 0 + 0 + 0 = (4870) \\ \text{М} = (13079) + 86301 = 73222 \end{array} \right.$$

$$\text{ЗГК} = 1020 + (1002) + 0 + 46 = 64$$

З моделі основного бюджету ПАТ «Сантехкомплект» за аналізований період можна побачити, що підприємство є збитковим, не має власного капіталу й змушено фінансувати свою діяльність за рахунок позичкових коштів, а також має занижкий розмір залишків грошових коштів на кінець кожного року, в тому числі, зокрема, від'ємного розміру чистого руху коштів від інвестиційної діяльності.

Відзначимо також, що розробка сукупності різноманітних бюджетів відповідного підприємства має здійснюватися у чітко визначеній послідовності. Погоджуючись з М.В. Тарасюком [51; 52], наведемо послідовність розробки системи бюджетів ПАТ «Сантехкомплект» (рис. 3.3).

З рис. 3.3 бачимо, що система бюджетів підприємства повинна охоплювати операційну, інвестиційну та фінансову діяльність, майно, капітал, рух грошових коштів, що узгоджується з наведеною у вигляді формули (3.1) моделлю основного бюджету ПАТ «Сантехкомплект».

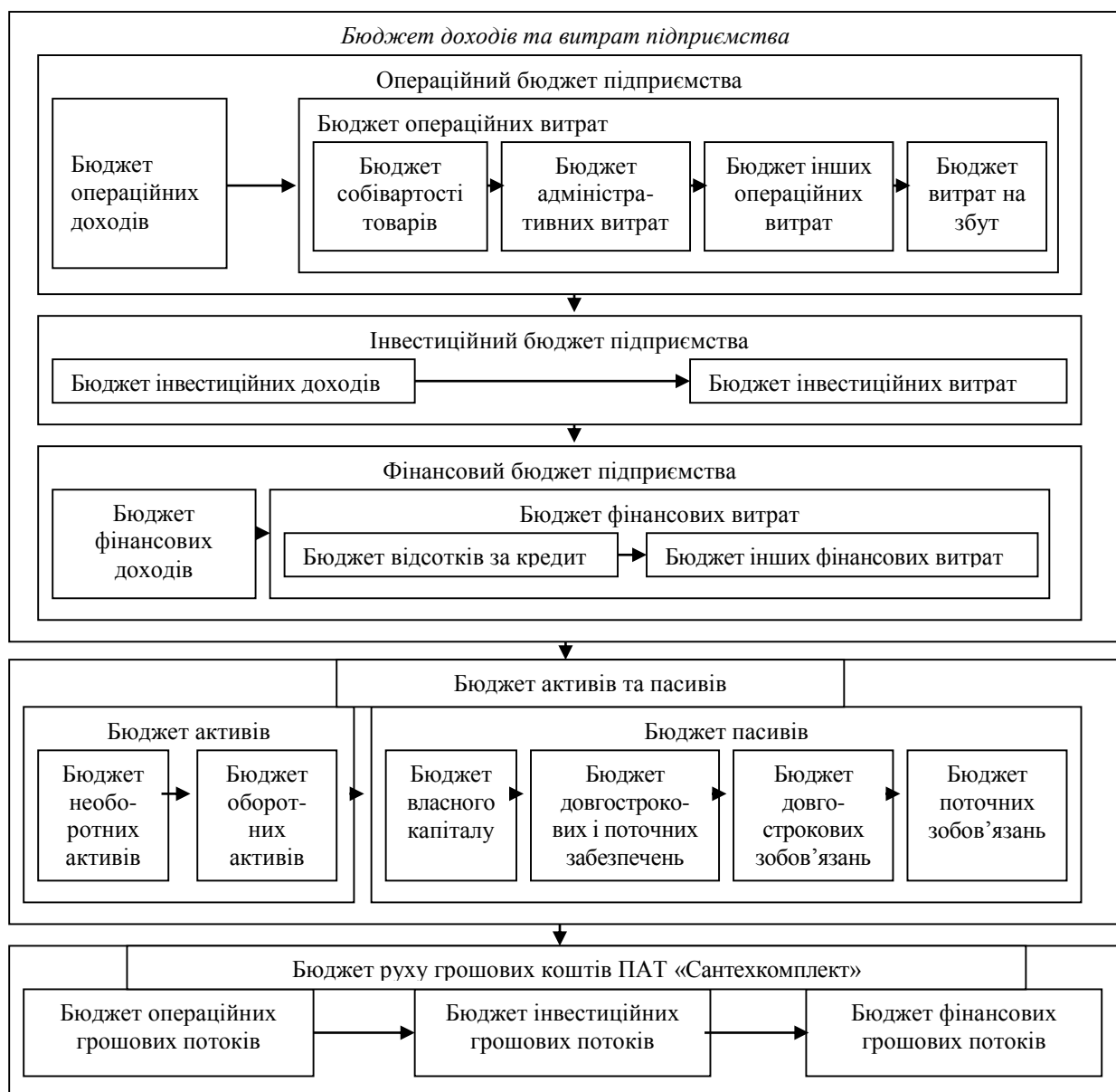


Рис. 3.3 – Послідовність розробки системи бюджетів ПАТ «Сантехкомплект» [51; 52]

Все вищевикладене дозволяє зробити висновок, що до відмінних рис бюджетування як управлінської технології відносяться: об'єднання в єдину систему процесів планування, обліку, моніторингу, оцінювання та контролю результатів фінансово-господарської діяльності (фінансові параметри, якість фінансового стану) як підприємства в цілому, так і його окремих структурних підрозділів, які в бюджетуванні розглядаються як центри фінансової відповідальності; узгодження основних напрямів діяльності підприємства (виробництво, інвестиції, збут, персонал, загальне керівництво, фінанси тощо) шляхом узгодження показників відповідних бюджетів; спрямованість під час затвердження управлінських рішень на відповідних рівнях ієрархії на реалізацію стратегічних фінансових цілей суб'єкта господарювання; діяльність на принципі залучення до процесів планування, обліку, моніторингу, оцінювання та контролю результатів фінансово-господарської діяльності менеджерів всіх рівнів управлінської ієрархії.

Таким чином, для максимізації ефективності управлінського процесу на ПАТ «Сантехкомплект» доцільно побудувати бюджетний контур, до складу якого входили би бюджетне планування, облік виконання бюджету та бюджетний контроль, що в сукупності дає нам систему бюджетування аналізованого підприємства (рис.3.4).

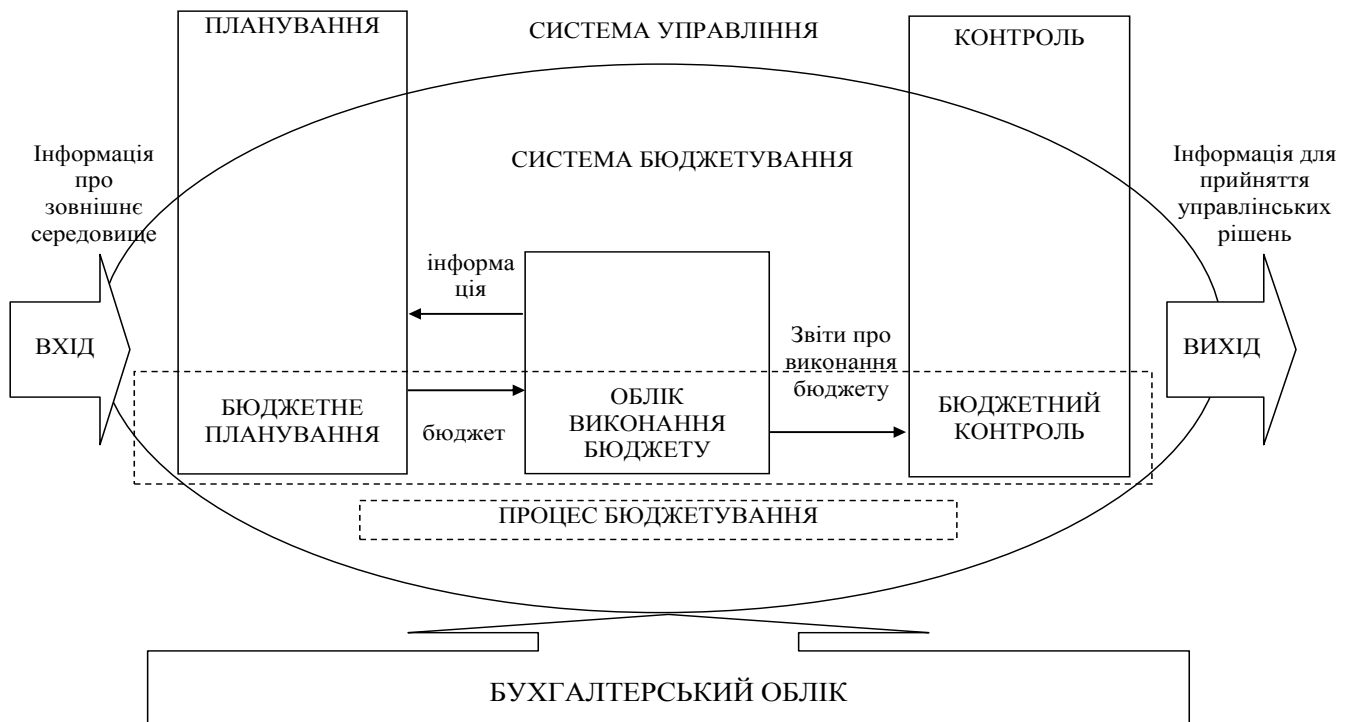


Рис. 3.4 – Система бюджетування ПАТ «Сантехкомплект» [побудовано на основі 62]

Повністю погоджуємося з Ю.В. Чибісовим, який відзначає, що бюджетування являє собою підсистему загальної системи управління підприємством, відповідно бюджетне планування та бюджетний контроль, як елементи системи бюджетування (рис. 3.4), є проєкціями функцій планування та контролю загальної системи управління на площину системи бюджетування. Своєю чергою, інформаційним підґрунтям бюджетування є бухгалтерський облік, який, не лише надає необхідну інформацію як для бюджетного планування, так і для наступного контролю та економічного аналізу виконання бюджету, але й виступає однією зі складових бюджетного процесу [62, с. 6].

Виходячи зі схеми, наведеної на рис. 3.4, останнім кроком логічно буде розглянути основні етапи побудови системи бюджетування на ПАТ «Сантехкомплект» (рис. 3.5).

Як бачимо з рис. 3.5, на першому етапі (підготовка до впровадження системи бюджетування) слід здійснити комплексне оцінювання діяльності аналізованого підприємства з метою встановлення основних фінансово-господарських параметрів його діяльності, якості фінансового стану й основних бізнес-процесів, ефективності функціонування майбутніх центрів фінансової відповідальності, виявлення рівня відповідності існуючих на підприємстві підходів до здійснення планування, обліку, моніторингу та контролю потребам загального процесу управління. В результаті отримуємо комплексну характеристику потенціалу підприємства, його сил та слабостей, що дає можливість обґрунтувати необхідність формування на підприємстві системи

бюджетування, розробити його загальну концепцію та етапи побудови системи бюджетування.

На другому встановлюються основні види бюджетів, що мають складатися на підприємстві, визначаються відповідальні виконавці, їх права відповідальність, коло обов'язків. Поряд із цим визначаються основні центри фінансової відповідальності.

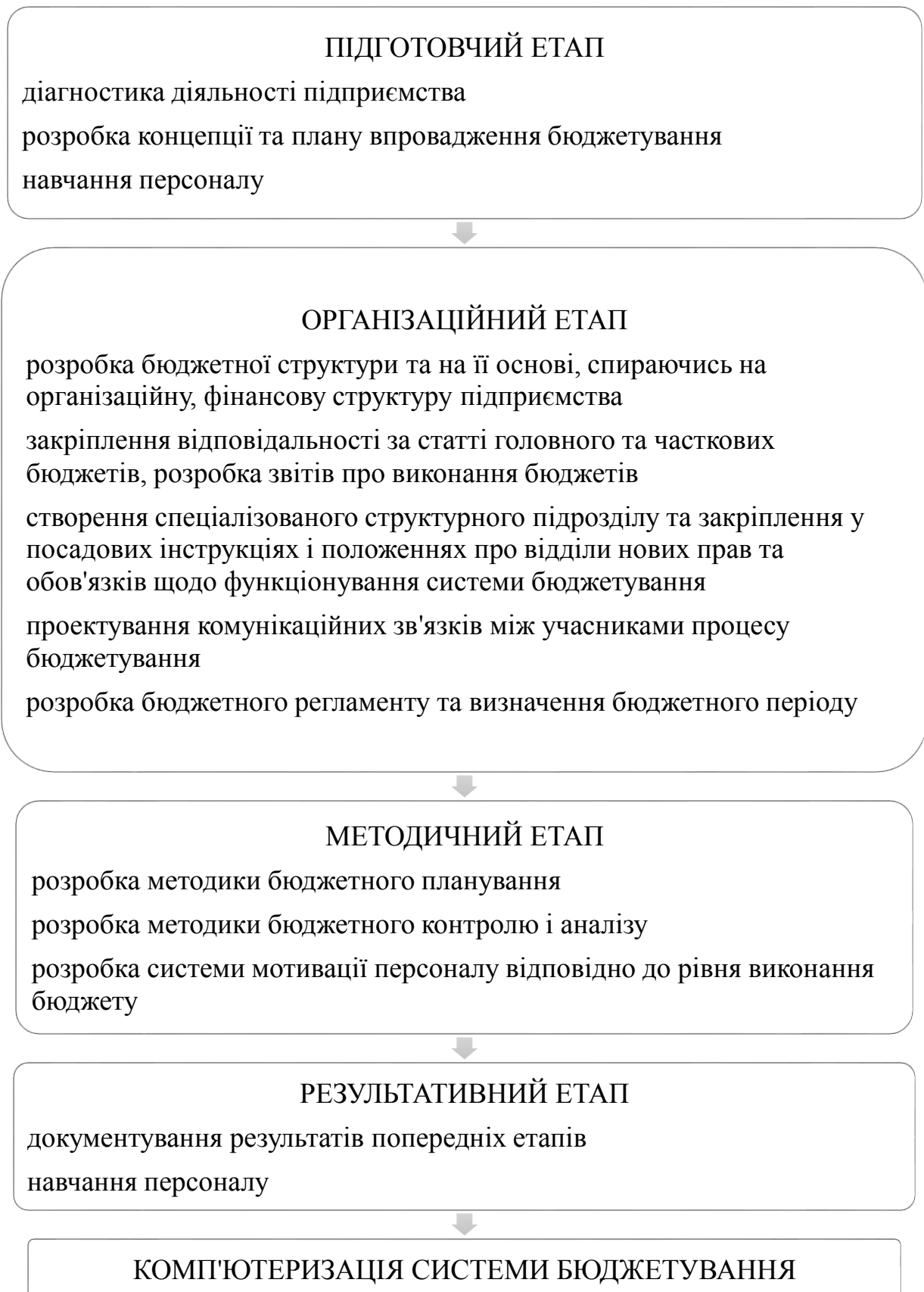


Рис. 3.5 – Основні етапи побудови системи бюджетування на ПАТ «Сантехкомплект»
[побудовано на основі 62]

Таким чином, в межах цього етапу забезпечується децентралізація загального управлінського процесу, що підвищує гнучкість підприємства за рахунок зменшення часу на прийняття управлінських рішень й персоніфікації відповідальності.

Третій етап забезпечує розробку методів бюджетного планування, контролю, аналізу причин відхилень. Також на цьому етапі доцільно визначитися з методами стимулювання персоналу у випадку виконання (перевиконання) затверджених бюджетних показників.

Останній етап передбачає навчання персоналу працювати в межах побудованої системи бюджетування з подальшою її автоматизацією на основі відповідних програмних продуктів.

3.2 Удосконалення процесу бізнес-планування як форми організації стратегічного фінансового планування на підприємстві ПАТ «Сантехкомплект»

Сучасне ринкове середовище функціонування вітчизняних підприємств характеризується загостренням конкурентної боротьби як між національними товаровиробниками, так і між національними товаровиробниками й іноземними бізнес-суб'єктами; мінливістю середовища господарювання й наявністю численних макроекономічних дисбалансів, що зумовлюють загострення існуючих та появу нових різновидів підприємницького ризику економічного, соціального, політичного походження; нестабільністю внутрішніх та зовнішніх фінансових ринків, що здійснює вплив на вартість і доступність капіталу, швидкість його обертання й траєкторію руху тощо.

Нестабільність зовнішнього середовища господарювання підприємств актуалізує проблематику максимізації ефективності загального управління підприємствами на основі використання передових технологій, спрямованих у підсумку на максимізацію ринкової вартості економічних суб'єктів за рахунок розробки життєздатних і конкурентоспроможних бізнес-проектів, що надає вкрай важливого значення проблематиці удосконалення технології бізнес-планування на підприємствах. Не виключенням з цього твердження є і аналізоване підприємство – ПАТ «Сантехкомплект», яке знаходиться у глибокій кризі.

Зауважимо, що однією з причин кризового стану вітчизняних підприємств, в тому числі ПАТ «Сантехкомплект», є той факт, що економічні суб'єкти не приділяють належної уваги бізнес-плануванню, до того ж, у разі складання бізнес-планів припускаються численні помилок. Відповідно, постає необхідність виявлення типових помилок під час

складання бізнес-планів вітчизняними підприємствами, зокрема, підприємством ПАТ «Сантехкомплект».

Так, з урахуванням положень наукових праць [22; 55] визначимо найбільш типові внутрішні помилки в ході розробки бізнес-планів підприємствами України:

- не врахування під час складання бізнес-планів можливостей песимістичного (оптимістичного) розвитку подій, що здійснюють вплив на результати діяльності підприємства;

- навіть у разі розробки декількох варіантів бізнес-плану, досить часто обирається бажаний для власників (менеджменту) підприємства (традиційний) варіант, а не варіант бізнес-плану, що пропонує рішення, яке ґрунтується на ретельному застосуванні економічного аналізу, маркетингового аналізу, конкурентного аналізу тощо;

- не чіткий розподіл повноважень та відповідальності в бізнес-плані, що вносить плутанину в питання підпорядкованості (хто, кому і в якій мірі?), відповідальних за терміни, ресурсне забезпечення, витрати й результати, створює проблематику у сфері звітності за виконання проекту (хто, в якій формі і кому?);

- перенесення помилок з попередніх бізнес-планів на нові, тобто, коли для обґрунтування нової бізнес-ідеї використовується, з певними корегуваннями, старий шаблон, який, при цьому, не враховує нові умови, в яких буде реалізуватися новий бізнес-проект. Також трапляються ситуації, за яких для нового бізнес-плану використовують застарілі техніко-економічні показники (розмір витрат, очікуваний дохід, рівень рентабельності; терміни окупності тощо);

- розробники бізнес-плану наполягають на ефективності пропонованої бізнес-ідеї, при цьому не приділяючи належної уваги практичним питанням є планування, управління, контролю, аналізу, організації діяльності підприємства, аналізу цільового ринку, маркетинговим дослідженням, що унеможлиблює обґрунтування реального рівня рентабельності проекту, до того ж, помилковим є не визначення тих змін, які, згідно з проектом, мають бути внесені в організацію господарської діяльності підприємства;

- особи, відповідальні за розробку бізнес-плану перенасичують його зайвою науковою, техніко-технологічною чи іншою інформацією, яка в більшості своїй буде не зрозуміла потенційним інвесторам (іншим зацікавленим особам);

- бізнес-план не містить економічного обґрунтування очікуваної рентабельності, прогнозу прибутку, відсутня бізнес-модель нової траєкторії розвитку підприємства, що унеможлиблює отримання капіталу від потенційних інвесторів;

- недостатня увага в бізнес-плані приділяється питанням загального управління, яке має бути збалансованим, тобто має бути забезпечений оптимальний розподіл прав,

відповідальності, повноважень між окремими рівнями управлінської ієрархії; суб'єкти відповідного рівня управління повинні тісно взаємодіяти з суб'єктами інших рівнів та, при цьому, мати можливість вирішувати проблеми власного рівня за рахунок повноважень на здійснення управлінського впливу;

– не приділення достатньої уваги не виробничим елементам бізнес-плану, як-то моніторинг, контроль, калькулювання, взаємодія з постачальниками чи споживачами тощо. Наприклад, навіть якщо ви виробляєте цінну для споживача продукції або маєте кваліфікований персонал, ви можете потерпіти невдачу (понести збитки) через неефективну взаємодію зі споживачами, перебої з поставками тощо;

– наявність орфографічних помилок, помилок з пунктуацією, не приділення належної уваги оформленню (наприклад, таблиці не мають назв, рисунки не мають позначок на осях, технічні терміни або не пояснюються взагалі, або пояснюються не відповідною мовою), що може створити негативне враження у потенційних інвесторів щодо реальних можливостей підприємства забезпечити належну організацію нового бізнесу;

– відсутність інформації з таких важливих питань, як цільовий ринок, опис продукту, організація маркетингу, персонал, виробництво, фінанси, конкуренція тощо;

– бізнес-план містить не реальні показники й необґрунтовані припущення. Зокрема, це стосується подання потенційним інвесторам варіанту бізнес-плану, заснованого на оптимістичному сценарії розвитку подій замість того, щоб відобразити реальний чи песимістичний варіанти, адже лише в цьому разі очікуваний рівень доходу й прибутку буде переконливим для інвестора;

– приховування можливих ризиків, адже в такому випадку можна просто втратити довіру інвестора. Краще було б відобразити всі можливі ризики поряд із визначенням шляхів їх уникнення (пом'якшення чи нейтралізації);

– недооцінка конкурентів або не проведення аналізу конкурентного середовища на тому ринку, на якому планує працювати підприємство;

– надання потенційним інвесторам помилкової інформації, наприклад, паро учасників команди, їх компетенції, керівний склад нового бізнесу тощо. Також слід враховувати, що інвестор може звернути увагу на вивчення біографій потенційних учасників проекту, відтак до цього питання варто також серйозно поставитися;

– не приділення належної уваги питанням фінансового прогнозування у фінансовому плані, адже початково (для 1 року реалізації проекту) доцільним є складання фінансових прогнозів у розрізі кожного місяця з окремою деталізацією розміру очікуваних витрат й початкового фінансування повинно. В наступні періоди (3-5 років) доцільним є поквартальне складання фінансових прогнозів. Важливу увагу слід приділити

обґрунтуванню терміну окупності проекту, що насамперед цікавить потенційних інвесторів поряд із очікуваною нормою прибутку на вкладений капітал.

– не чіткість бізнес-ідеї, тобто розуміння того, для чого взагалі розробляється відповідний бізнес-план.

Відзначимо, що розуміння вказаних недоліків, дозволить забезпечити їх уникнення, що містить потенціал покращення якості бізнес-планування на вітчизняних підприємствах.

Також вважаємо, що отримати максимальний ефект від здійснення планової діяльності на підприємстві можна за умови наявності структурованої системи бізнес-планування, яка спрямована на організаційне, кадрове, інформаційне, методичне забезпечення процесу бізнес-планування, дозволяє уникнути типових помилок й забезпечує отримання необхідних результатів у вигляді розробки обґрунтованих бізнес-планів.

Так, повністю погоджуємося з Г.О. Селезньовою та В.В. Сировим, які відзначають, що під системою бізнес-планування слід розуміти сукупність взаємопов'язаних складових, які спрямовані на забезпечення формування бізнес-ідей та організацію здійснення бізнес-планування на підприємстві. Структурні складові (елементи), які утворюють систему бізнес-планування підприємства, повинні включати: кадри, інформацію, організаційну структуру, функції, методи управління, техніку та технологію управління. Подібне виокремлення складових елементів має спільну ознаку, а саме забезпечення бізнес-планування (структурно-функціональне, кадрове, інформаційне тощо [45, с. 230].

З урахуванням вказаного вище, наведемо систему бізнес-планування ПАТ «Сантехкомплект» (рис. 3.6).

Інформаційне забезпечення



Рис. 3.6 – Система бізнес-планування ПАТ «Сантехкомплект» [побудовано на основі 45]

Як бачимо з рис. 3.6, вихідною умовою ефективного функціонування системи бізнес-планування на підприємстві є інформаційне забезпечення, що є необхідною умовою формування бізнес-ідеї. Власне процес реалізації бізнес-планування спирається також на кадрове (склад виконавців проекту, наділених відповідною кваліфікацією й компетенціями) й структурно-функціональне забезпечення (систематизація функцій процесу в єдину структуру), важлива роль відводиться також техніці й технології (програмне забезпечення, технічне забезпечення) та методам управління (спрямовані на управління учасниками бізнес-проекту).

Зауважимо також, що концепція сучасного бізнес-планування висуває на перший план його гнучкість, що забезпечує уникнення жорстко структурованих траєкторій розвитку підприємства, які окреслюються класичними стратегіями. Базисом життєдіяльності підприємства стає не стільки послідовна реакція на зміну параметрів зовнішнього середовища господарювання, скільки, перш за все, передбачення подібних змін, прогнозування нового стану цільового ринку та використання економічного потенціалу для трансформації існуючого бізнесу, що має на меті забезпечити його повну адаптацію та максимальну відповідність новому стану бізнес-середовища.

Систему факторів, які зумовлюють зміни бізнес-середовища й трансформацію існуючого бізнесу підприємства та мають бути враховані в процесі бізнес-планування (новий бізнес чи реорганізація існуючого) наведено на рис. 3.7.

Не можна не погодитися з О. Загорним [16], який відзначає, що в основі бізнес-планування у разі, коли мова йде про бізнес-план трансформації діючого бізнесу (підприємства) повинно знаходитися, в першу чергу, визначення такої необхідності (необхідність реструктуризації, диверсифікації бізнесу тощо) на основі встановлення факту

наявності за аналізований період невідповідності нормальним параметрам функціонуванню підприємства та визначення ступеню даної невідповідності, а також ідентифікація причин кризи стану. Отримана інформація стане основою для створення обґрунтованого, оптимально-відповідного потребам підприємства реструктуризаційного бізнес-плану.

Відповідно, в ході бізнес-планування доцільно проводити аналіз існуючої бізнес-структури підприємства за різними аспектами його діяльності, а саме враховувати такі складові: фінансова, маркетингова, соціальна, інвестиційна, операційна, інформаційна, технологічна, управлінська, інноваційна та екологічна. Вважаємо, що аналіз саме такого складу бізнес-структури підприємства в ході здійснення бізнес-планування дозволить отримати комплексну характеристику стратегічного потенціалу підприємства й ефективності використання ним сформованих бізнес-ресурсів.

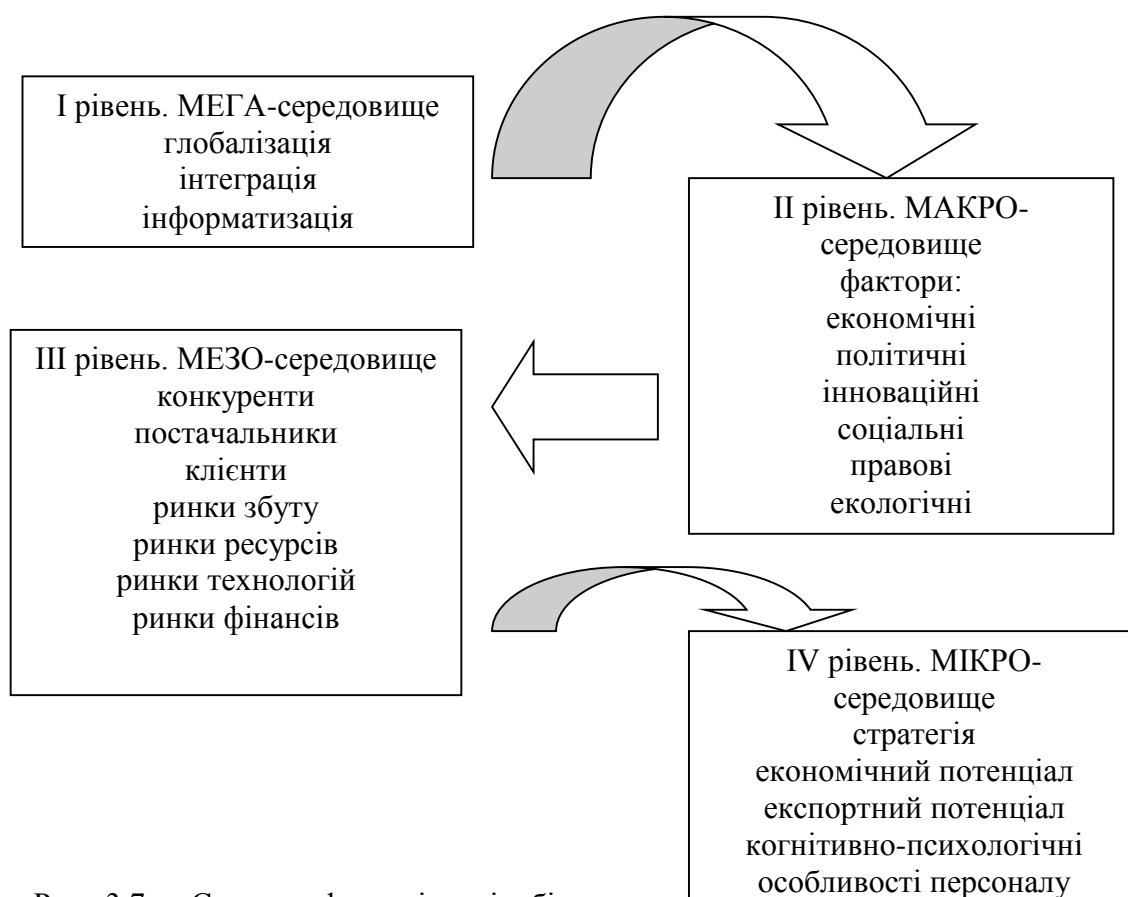


Рис. 3.7 – Система факторів змін бізнес-середовища та трансформації типу бізнесу підприємства, що мають бути враховані в процесі бізнес-планування [побудовано на основі 16]

Оцінювання складових існуючої бізнес-структури підприємства в ході бізнес-планування пропонується з використанням сукупності показників, наведених в табл. 3.11 [16].

Таблиця 3.11 – Показники оцінювання складових існуючої бізнес-структури підприємства в ході бізнес-планування

№ з/п	Показники оцінювання бізнес-структури підприємства
1	2
ФІНАНСОВА СКЛАДОВА	
1	Фінансова стійкість
2	Платоспроможність
3	Ділова активність
4	Рентабельність
СОЦІАЛЬНА СКЛАДОВА	
1	Рівень заробітної плати по відношенню до середнього показника в галузі чи регіоні
2	Рівень заборгованості із заробітної плати
3	Структура кадрів (за віком, за кваліфікацією, національна)
4	Плинність кадрів (фізична, психологічна (прихована))
5	Соціально-психологічний і моральний клімат
ОПЕРАЦІЙНА СКЛАДОВА	
1	Виручка від реалізації
2	Продуктивність праці
3	Фондоозброєність праці
4	Завантаження виробничих потужностей
5	Ефективність використання виробничого потенціалу підприємства
6	Ефективність та інтенсивність використання основних виробничих фондів
ТЕХНОЛОГІЧНА СКЛАДОВА	
1	Стан основних виробничих фондів.
2	Вікова структура і технічний ресурс парку машин і устаткування.
3	Частка продукції, що випускається, відповідної кращим світовим аналогам
4	Частка обладнання нового технічного рівня, відповідного кращим світовим зразкам, що використовується на підприємстві
5	Рівень сертифікації
6	Якість продукції
ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА	
1	Інноваційна активність
2	Рівень патентної захищеності інновацій
3	Кількість реалізованих інноваційних проєктів
4	Винахідницька активність (число патентних заявок на винаходи).
5	Частка НДДКР у загальному обсязі робіт
6	Кількість ліцензій, що продаються і купуються
7	Співвідношення отриманих і сплачених підприємством ліцензійних виплат
8	Кількість патентів, що є в розпорядженні підприємства
МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА	
1	Доля ринку

Продовження таблиці 3.11

1	2
2	Конкурентоспроможність продукції
3	Асортиментна політика
4	Рівень брендованості
ІНВЕСТИЦІЙНА СКЛАДОВА	
1	Інвестиційна привабливість

2	Відношення темпів зростання інвестицій до темпів зростання валового виторгу
3	Рентабельність інвестицій
4	Обсяг засвоєння коштів приватних інвесторів
ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА	
1	Показники інформаційної відкритості підприємства і спроможність впровадження у зовнішній інформаційний простір
2	Показники забезпеченості інформаційними ресурсами й рівень їх розвитку
3	Рівень інформаційної підготовки персоналу
4	Організація інформаційної безпеки підприємства
УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВА	
1	Якість менеджменту
2	Корпоративна культура
3	Конфліктність організації
ЕКОЛОГІЧНА СКЛАДОВА	
1	Клас безпеки підприємства.
2	Оцінка потенційної безпеки промислового об'єкту в умовах нормальної експлуатації
3	Оцінка ступеню перевищення рівня шкідливого впливу над нормативним
4	Комплексна інтегральна оцінка ступеню екологічної небезпеки промислового об'єкту
5	Рівень використання природоохоронного обладнання (%-е співвідношення обладнання, що має прилади екологічного характеру).
6	Рівень використання екологічно безпечних мета ріалів і технологій (в першу чергу безвідходних).
7	Ступінь відповідності промислових об'єктів екологічним потребам, що закладені в законодавстві України
8	Екологічні платежі підприємства

Примітка. Джерело : [16].

На основі оцінювання наведених в табл. 3.11 складових існуючої бізнес-структури встановлюється необхідність окремих або часткових перетворень в найбільш проблемних сферах (з подальшою підготовкою відповідних бізнес-планів) або ж доводиться необхідність повної трансформації наявного бізнесу на основі підготовки бізнес-плану реструктуризації підприємства. Відповідно, враховуючи кризовий стан ПАТ «Сантехкомплект» й необхідність трансформації його бізнесу, вважаємо за доцільне навести схему підготовки бізнес-плану реструктуризації підприємства, спрямованого на забезпечення швидкого й максимально ефективного переходу економічного суб'єкта до бізнесу нового формату (рис. 3.8).

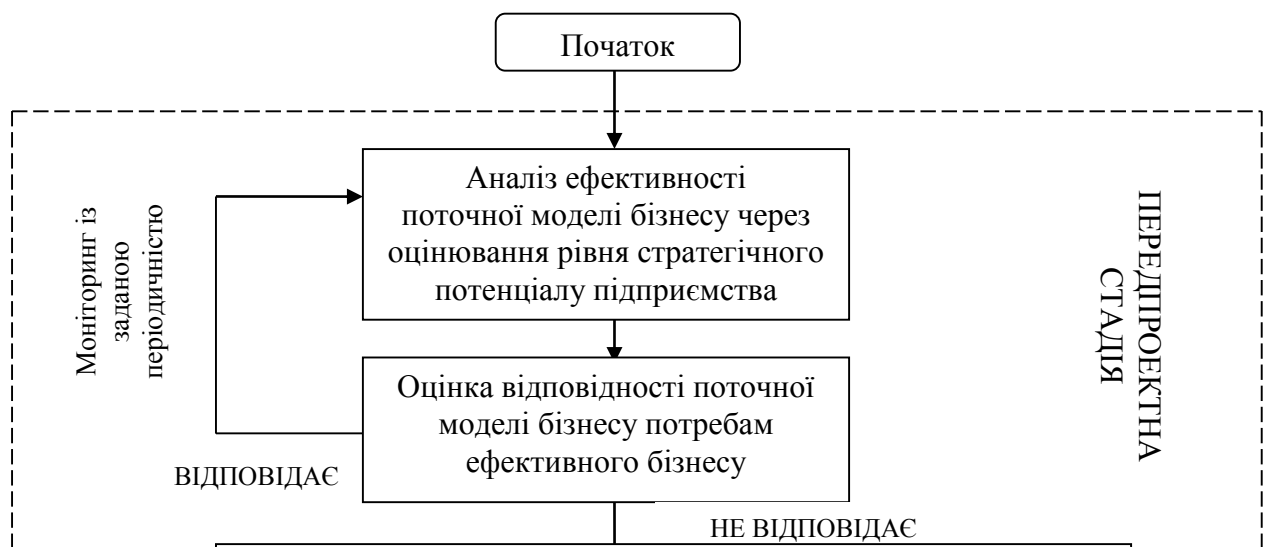


Рис. 3.8 – Схема підготовки бізнес-плану реструктуризації підприємства

В цілому вважаємо, що використання запропонованих рекомендацій з удосконалення бізнес-планування дозволить уникнути типових помилок під час складання бізнес-планів, дозволить створити на підприємстві структуровану систему бізнес-планування й ефективно та оперативно визначати необхідність окремих або часткових перетворень в найбільш проблемних сферах (з подальшою підготовкою відповідних бізнес-планів) або ж встановлювати необхідність повної трансформації наявного бізнесу на основі підготовки бізнес-плану реструктуризації підприємства.

Висновки до розділу 3

З урахуванням того факту, що розробка різноманітних бюджетів є обов'язковим елементом процесу стратегічного фінансового планування на

будь-якому підприємстві запропоновано запровадження на ПАТ «Сантехкомплект» процесно-орієнтованого бюджетування як інструменту удосконалення процесу стратегічного фінансового планування.

Запропоновано послідовність запровадження технології бюджетування, тобто етапи бюджетного циклу (12 етапів) на аналізованому підприємстві, який представляє собою прийняту та затверджену на підприємстві послідовність розробки, погодження, прийняття, фактичного виконання, внесення коректив, контролю за досягненням прийнятих показників та складання звітності про фактичний стан виконання бюджетів й відхилення від планових показників з визначенням причин відхилень й наданням відповідних рекомендацій.

Систематизовано, що на аналізованому підприємстві складаються такі основні види бюджетів: бюджет продажів з графіком отримання коштів від споживачів; бюджет витрат на закупку матеріалів з графіком виплат; бюджет витрат на оплату праці основного персоналу; бюджет накладних витрат; бюджет собівартості одиниці продукції, що виробляється; плановий звіт про прибуток; бюджет грошових коштів; плановий баланс. Для більшої наочності побудовано бюджет продажів, бюджет витрат на закупку матеріалів, бюджет накладних витрат та бюджет накладних витрат ПАТ «Сантехкомплект» на 2019 р.

Обґрунтовано доцільність інтеграції бюджетування з системами збалансованих показників та менеджменту якості відповідного підприємства, виходячи з чого обґрунтовано взаємозв'язки систем бюджетування та менеджменту якості ПАТ «Сантехкомплект», а також розкрито взаємозв'язки систем бюджетування та збалансованих показників у розрізі базових підсистем фінансової відповідальності аналізованого підприємства («Виробництво», «Фінанси», «Збут», «Загальне керівництво»).

Побудовано модель основного бюджету ПАТ «Сантехкомплект» та наведено її кількісну інтерпретацію за 2016–2018 рр., що дозволило підтвердити, що аналізоване підприємство є збитковим, не має власного капіталу й змушено

фінансувати свою діяльність за рахунок позичкових коштів, а також має занижений розмір залишків грошових коштів на кінець кожного року, в тому числі, зокрема, від'ємного розміру чистого руху коштів від інвестиційної діяльності.

Встановлено послідовність розробки системи бюджетів ПАТ «Сантехкомплект» відповідно до якої система бюджетів підприємства повинна охоплювати операційну, інвестиційну та фінансову діяльність, майно, капітал, рух грошових коштів, що узгоджується з розробленою моделлю основного бюджету підприємства.

Встановлено, що бюджетний контур аналізованого підприємства має включати бюджетне планування, облік виконання бюджету та бюджетний контроль, що в сукупності дає систему бюджетування ПАТ «Сантехкомплект».

Встановлено, що отримати максимальний ефект від здійснення планової діяльності на підприємстві можна за умов наявності структурованої системи бізнес-планування, яка спрямована на організаційне, кадрове, інформаційне, методичне забезпечення процесу бізнес-планування, дозволяє уникнути типових помилок й забезпечує отримання необхідних результатів у вигляді розробки обґрунтованих бізнес-планів. Відповідно, запропоновано структуру системи бізнес-планування аналізованого підприємства.

Встановлено доцільність аналізу існуючої бізнес-структури підприємства в процесі здійснення бізнес-планування за такими складовими фінансова, маркетингова, соціальна, інвестиційна, операційна, інформаційна, технологічна, управлінська, інноваційна та екологічна. Запропоновано систему показників оцінювання окремих складових існуючої бізнес-структури підприємства. З урахуванням результатів аналізу існуючої бізнес-структури підприємства запропоновано схему підготовки бізнес-плану реструктуризації підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено теоретичне узагальнення та вирішення наукової задачі, що полягає в необхідності розвитку теоретико-методичних й організаційних положень та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу стратегічного фінансового планування на підприємствах. Основні висновки проведеного магістерського дослідження полягають у наступному:

Встановлено, що на сьогодні в науковій літературі не існує єдиного тлумачення сутності поняття «стратегічне фінансове планування, при цьому більшість науковців сходяться на тому, що фінансове планування є специфічним процесом (управлінським процесом), який вимагає застосування спеціальних методів, інструментів, форм та спрямований на визначення оптимальних фінансових умов та параметрів функціонування відповідного підприємства.

Обґрунтовано, що використання стратегічного фінансового планування в діяльності підприємства на постійній основі забезпечує керівництву й співробітникам підприємства чітке розуміння перспективних фінансових задач; врахування й діяльність, виходячи зі стратегічних фінансових інтересів підприємства, постійний облік та контролю за грошима та фінансовими результатами діяльності; підвищення ефективності залучення, розміщення і використання фінансових ресурсів й максимізацію прибутку на вкладені ресурси; мінімізацію фінансових ризиків підприємства.

Встановлено, що в якості інструменту урахування невизначеності середовища доцільно застосовувати генетичну концепцію у стратегічному фінансовому плануванні, яка описує процес стратегічного фінансового планування, що ґрунтується на минулих тенденціях та можливих змінах кон'юнктури в майбутніх періодах. Достовірність даних про поточний стан і майбутні зміни впливають на досягнення визначених цілей, оскільки початок

планового періоду є ключовим.

Виявлено, що залежно від важливості проблем та питань, які розглядаються в бізнес-плані, його можна розглядати і з погляду інструментарію стратегічного планування (відповідає за розробку загальної стратегії розвитку підприємства), і як складову інвестиційного проекту підприємства, і як засіб тактичного (поточного) управління підприємством. В цілому бізнес-план є письмовим документом, що відображає сутність бізнес-ідеї, шляхи й інструменти її втілення, містить характеристику ринкових, виробничих, маркетингових, організаційних та фінансових аспектів проекту та особливості управління ним.

Систематизовано, що в сучасних умовах господарювання бізнес план виконує зовнішню (ознайомити потенційних кредиторів та інвесторів, інших зацікавлених осіб з особливостями й базовими аспектами втілення відповідної бізнес-ідеї) та внутрішню функції (має особливо значення з погляду життєдіяльності самого підприємства, яка спрямована на побудову комплексного механізму самоорганізації, тобто механізму управління реалізацією бізнес-ідеї).

Виявлено протягом 2017–2018 р. власний капітал підприємства має від'ємні значення, відповідно, підприємство фінансує свою діяльність виключно за рахунок позикових джерел (112,4% та 117,9% у загальній структурі капіталу на кінець 2018 р.), що вказує на абсолютну залежність підприємства від позикових джерел. У складі позичкових коштів підприємства на кінець періоду основну частку (майже 56%) займає кредиторська заборгованість та інші поточні зобов'язання.

Встановлено наявність в аналізованого підприємства протягом всього періоду чистого збитку, який у 2017 р. зменшився на 12,5%, у 2018 р. чистий збиток продовжує зменшуватися – на 43,0%. Відповідно, негативний вплив на якість фінансового стану справляє невиконання умови $T_{чд} < T_{чп}$ через наявність у підприємства чистого збитку, відповідно, маємо від'ємний рівень

рентабельності майже за всіма розрахованими показниками, що вказує на неефективність використання підприємством майна і джерел його формування.

Встановлено, що на протязі трьох аналізованих років баланс підприємства є майже не ліквідним через стабільне не виконання першої, третьої та четвертої умов ліквідності балансу, що означає, що підприємство не може в достатній мірі розрахуватися наявними грошовими коштами за своїми терміновими зобов'язаннями, розміру повільно реалізовуваних активів не вистачає для покриття довгострокових зобов'язань, до того слід констатувати відсутність в аналізованого підприємства власних оборотних коштів, нестача яких має тенденцію до щорічного зростання – на 12,9% на кінець 2017 р. та на 8,1% на кінець 2018 р. Про погіршення ліквідності свідчить й зниження всіх показників ліквідності (які при цьому протягом всього періоду не відповідають в межах нормативним значенням).

Виявлено, що аналізоване підприємство протягом всього періоду має кризовий фінансовий стан, який має тенденцію до погіршення, про що свідчить зростання від'ємного розміру власного капіталу на кінець 2018 р. До того ж всі часткові показники фінансової стійкості не відповідають нормативним значенням, що вказує на кризу фінансової стійкості підприємства.

Також слід відзначити низький рівень ділової активності протягом 2016–2018 рр., не зважаючи на тенденцію до прискорення показників оборотності та зменшення періоду обороту запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості на кінець 2018 р. При цьому, протягом аналізованого періоду фінансовий цикл підприємства є від'ємним, що вказує на його нездатність вчасно розрахуватися за своїми зобов'язаннями.

З урахуванням можливостей розгляду бізнес-плану з погляду інструментарію стратегічного планування, який відповідає за розробку загальної стратегії розвитку підприємства, у роботі розроблено стратегічну карту діяльності ПАТ «Сантехкомплект». Для ілюстрації особливостей формулювання розділу бізнес-плану, що відповідає за аналіз зовнішнього середовища й оцінку внутрішнього потенціалу підприємства, розглянуто

матрицю SWOT-аналізу підприємства та розглянуто стратегії зміцнення конкурентних переваг, розроблені на основі даних SWOT-аналізу.

Враховуючи, що одним з важливих етапів процесу прийняття рішення щодо вибору певної стратегії розвитку підприємства в ході бізнес-планування є оцінка ризиків, систематизовано основні внутрішні ризики збитків, які виникають на підприємстві при виробництві будівельних матеріалів й використано експертний метод для оцінювання основних внутрішніх ризиків збитків, що дозволило виділити основні не прийнятні з погляду загальної ефективності діяльності підприємства види ризиків.

З урахуванням того факту, що розробка різноманітних бюджетів є обов'язковим елементом процесу стратегічного фінансового планування на будь-якому підприємстві запропоновано запровадження на ПАТ «Сантехкомплект» процесно-орієнтованого бюджетування як інструменту удосконалення процесу стратегічного фінансового планування.

Запропоновано послідовність запровадження технології бюджетування, тобто етапи бюджетного циклу (12 етапів) на аналізованому підприємстві, який являє прийняту та затверджену на підприємстві послідовність розробки, погодження, прийняття, фактичного виконання, внесення коректив, контролю за досягненням прийнятих показників та складання звітності про фактичний стан виконання бюджетів й відхилення від планових показників з визначенням причин відхилень й наданням відповідних рекомендацій.

Систематизовано, що на аналізованому підприємстві складаються такі основні види бюджетів: бюджет продажів з графіком отримання коштів від споживачів; бюджет витрат на закупку матеріалів з графіком виплат; бюджет витрат на оплату праці основного персоналу; бюджет накладних витрат; бюджет собівартості одиниці продукції, що виробляється; плановий звіт про прибуток; бюджет грошових коштів; плановий баланс. Для більшої наочності побудовано бюджет продажів, бюджет витрат на закупку матеріалів, бюджет накладних витрат та бюджет накладних витрат підприємства на 2018 р.

Обґрунтовано доцільність інтеграції бюджетування з системами збалансованих показників та менеджменту якості відповідного підприємства,

виходячи з чого обґрунтовано взаємозв'язки систем бюджетування та менеджменту якості ПАТ «Сантехкомплект», а також розкрито взаємозв'язки систем бюджетування та збалансованих показників у розрізі базових підсистем фінансової відповідальності аналізованого підприємства («Виробництво», «Фінанси», «Збут», «Загальне керівництво»).

Побудовано модель основного бюджету підприємства та наведено її кількісну інтерпретацію за 2016–2018 рр., що дозволило підтвердити, що аналізоване підприємство є збитковим, не має власного капіталу й змушено фінансувати свою діяльність за рахунок позичкових коштів, а також має занижений розмір залишків грошових коштів на кінець кожного року, зокрема, через від'ємний розмір чистого руху коштів від інвестиційної діяльності.

Встановлено послідовність розробки системи бюджетів ПАТ «Сантехкомплект» відповідно до якої система бюджетів підприємства повинна охоплювати операційну, інвестиційну та фінансову діяльність, майно, капітал, рух грошових коштів, що узгоджується з розробленою моделлю основного бюджету підприємства.

Встановлено, що бюджетний контур підприємства має включати бюджетне планування, облік виконання бюджету та бюджетний контроль, що в сукупності дає систему бюджетування ПАТ «Сантехкомплект».

Встановлено, що отримати максимальний ефект від здійснення планової діяльності на підприємстві можна за умови наявності структурованої системи бізнес-планування, яка спрямована на організаційне, кадрове, інформаційне, методичне забезпечення процесу бізнес-планування, дозволяє уникнути типових помилок й забезпечує отримання необхідних результатів у вигляді розробки обґрунтованих бізнес-планів. Відповідно, запропоновано структуру системи бізнес-планування аналізованого підприємства.

Встановлено доцільність аналізу існуючої бізнес-структури підприємства в процесі здійснення бізнес-планування за такими складовими фінансова, маркетингова, соціальна, інвестиційна, операційна, інформаційна, технологічна, управлінська, інноваційна та екологічна. Запропоновано систему показників оцінювання окремих складових існуючої бізнес-структури. З урахуванням

результатів аналізу існуючої бізнес-структури підприємства запропоновано схему підготовки бізнес-плану реструктуризації підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л. Г., Рога О. В. Підготовка бізнес-плану : практикум. 2-ге вид. Київ : Знання, 2014. 158 с.
2. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план : учебник. Киев : Знання, 2008. 258 с.
3. Беда Ф. П., Наконечний Л. І. Економіка та планування діяльності підприємств : навч. посіб. Львів : Каменяр, 2006. 266 с.
4. Бізнес-план як необхідний інструмент. Некомерційний проект «Заочне навчання». URL: https://bookss.co.ua/book_biznes-plan-yak-neobhidnij-instrument_858/2_tema.-1.biznes-plan-u-rinkovij-sistemi-gospodaryuvannya. (дата звернення: 15.10.2019).
5. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців та ін. Київ : Знання, 2013. 173 с.
6. Бизнес-план: рекомендации по составлению : учебник / под ред. М. А. Лепого. Москва : Приор, 2007. 304 с.
7. Бизнес-планирование : учебник / под. ред. В. М. Попова, С. И. Ляпунова. Москва : Финансы и статистика, 2008. 672 с.
8. Бортнік С. М. Принципи та роль фінансового планування в забезпеченні розвитку підприємства. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/31260/1/04-015-023.pdf>. (дата звернення: 05.10.2019).
9. Бочко О. Ю., Проскура В. Ф. Основи планування діяльності підприємств неvirобничої сфери : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2014. 218 с.
10. Братішко Н. Теоретичні основи бізнес-планування. Publishing house Education and Science. URL: http://www.rusnauka.com/10_NPE_2011/Economics/10_83312.doc.htm. (дата звернення: 01.10.2019).

11. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративних фінансов : учебник. пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 1997. 1020 с.
12. Брустінов В. М., Колишкіна Н. І. Планування діяльності підприємства: теорія та практика : навч. посіб. Мелітополь : ТОВ «Видавничий будинок ММД», 2008. 248 с.
13. Бурик А. Ф. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2013. 260 с.
14. Горова К. О. Планування та контроль на підприємстві : конспект лекцій. Харків : Мрія, 2011. 139 с.
15. Должанський І. З., Загорна Т. О. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 384 с.
16. Загорний О. Концепція формування бізнес-моделі підприємства. Електронний архів Донецького національного технічного університету. URL: <http://www.ea.donntu.org>. (дата звернення: 11.11.2019).
17. Загорський В. С., Вовчак О. Д., Благун І. Г., Чуй І. Р. Фінанси : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Знання, 2008. 247 с.
18. Каламбет С. В., Остимчук Г. В. Сутність ефективності фінансового планування на підприємстві. *Економіка та держава*. 2016. № 9. С. 84–87.
19. Карпов В., Матінян В. Розробка бізнес-плану проекту розширення діяльності підприємства (на прикладі ресторану «Браззавиль» МНВІКП «Сузір'я стрільця» ТОВ). Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. URL: www.irbis-nbuv.gov.ua. (дата звернення: 11.10.2019).
20. Клименко В. Удосконалення організації фінансового планування на залізничному транспорті. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія Економіка і управління*. 2012. Вип. 21-22. Ч. 1. С. 152–158.
21. Коновалова О. В., Андрущакевич Т. С. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. URL:

http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm. (дата звернення: 22.10.2019).

22. Короткова О. В. Особливості розроблення та презентації бізнес-планів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 14. С. 34–37.

23. Медвідь Л. Харинович-Яворська Д. Роль бюджетування в управлінні торговельним підприємством. *Економічний дискурс*. 2014. Вип. 3. С. 146–149.

24. Мантур-Чубата О. С. Дослідження категорії «ризик». *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна*. 2011. № 970. С. 114–118.

25. Матюшко В., Клименко. А. Бизнес-план – сделай сам (консультации по составлению бизнес-плана промышленного предприятия). *Бизнес (документы, комментарии, консультации)*. 2012. № 34. С. 23–65.

26. Мірошник М. В., Сера І. С. Фінансове планування як інструмент фінансового менеджменту промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Тематичний випуск : *Технічний прогрес і ефективність виробництва*. 2012. № 4. С. 116–123.

27. Мірошніченко А. В. Діловий успіх і маркетинг : навч. посіб. Київ : А.Л.Д., 2008. 64 с.

28. Методичні вказівки до виконання курсової роботи з фінансового менеджменту (для студентів економічних спеціальностей за напрямом 0501 «Економіка та підприємництво» та 0502 «Менеджмент» заочної форми навчання) / за ред. З. М. Мочаліна. Харків : ХНАМГ, 2005. 35 с.

29. Мойсеєнко І. Є. Фінансове планування на підприємстві. *Фінанси України*. 2009. № 9. С. 155–158.

30. Науменкова С. В. Фінансове планування як складова системи ефективного управління фінансами акціонерного товариства. *Вісник Української академії банківської справи*. 2004. № 1 (16). С. 1–16.

31. Ніконенко А. В. Бізнес-планування розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Publishing house Education and Science. URL: http://www.rusnauka.com/31_PRNT_2010/Economics/73988.doc.htm. (дата звернення: 12.10.2019).
32. Оліфіров О. В., Перчак О. В. Оцінка соціально-економічного ризику в плануванні діяльності підприємства. *Торгівля і ринок України*. 2012. Вип. 13. Т. 3. С. 361–366.
33. Онищенко С. В. Бюджетування в системі фінансового управління підприємством : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.04.01. Київ, 2003. 16 с.
34. Онищенко С. В. Удосконалення фінансового планування на підприємствах. *Ринок цінних паперів України*. 2013. № 3-4. С. 85–88.
35. Алексеев М. М. Планирование деятельности фирмы : учебник. Москва : Финансы и статистика, 2007. 246 с.
36. ПАТ «Сантехкомплект». Відомості про емітента. URL: <http://zur.pat.ua/emitents>. (дата звернення: 02.10.2019).
37. Планування діяльності підприємства : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / М. А. Белов та ін. ; за заг. ред. В. Є. Москалюка. Київ : КНЕУ, 2002. 252 с.
38. Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. Київ : Вид-во КНЕУ, 2007. 208 с.
39. Прищепя Н. П. Бізнес-планування : навч.-метод. посіб. Луганськ : Алма-матер, 2007. 128 с.
40. Рибіцька А. В. Бізнес-планування як основа розвитку підприємства. Наукове товариство Івана Кушніра. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=5392>. (дата звернення: 12.10.2019).
41. Савчук В. П. Финансовый менеджмент предприятий: прикладные деловые вопросы с анализом деловых ситуаций : учеб. пособ. Киев : Максимум, 2008. 598 с.

42. Салига С. Я., Жилінська Л. О. Стратегічне планування на підприємствах : монографія. Запоріжжя : КПУ, 2009. 140 с.
43. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями / под ред. В. М. Попова. Москва : НОМ и Д, 2013. 360 с.
44. Свінцицька О. М. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Вид-во Європейського університету, 2006. 232 с.
45. Селезньова Г. О., Сиров В. В. Система бізнес-планування на підприємстві та її елементи. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Вип. 4 (04). С. 228–232.
46. Семь нот менеджмента : учеб. пособ. / под ред. В. Красновой, А. Привалова. 5-е изд. Москва, 2008. 656 с.
47. Сергеев И. В., Щипицин А. В. Оперативное финансовое планирование на предприятии : учеб. пособ. Москва : Финансы и статистика, 2002. 288 с.
48. Скворцов М. Н. Бизнес-план предприятия : учеб. пособ. Киев : Высшая школа, 2010. 189 с.
49. Сирополис Н. К. Управление малым бизнесом : руководство для предпринимателей. Москва : Дело, 2016. 672 с.
50. Сухова Л. Ф. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия : учеб. пособ. Москва : Финансы и статистика, 2007. 160 с.
51. Тарасюк М. В. Особливості організації та методичного забезпечення бюджетування в торговельних об'єднаннях. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2005. № 7 (50). С. 38–43.
52. Тарасюк М. В. Бюджетування в торговельних підприємствах та об'єднаннях : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Київ, 2006. 30 с.
53. Телишевська Л. І., Андрущенко Н. П., Сергеев С. С. Фінансове планування як передумова фінансової стабільності підприємства. *Mechanism of Economic Regulation*. 2013. № 2. С. 71–79.

54. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 268 с.
55. Телетов О. С. Проблеми бізнес-планування на промислових підприємствах в нинішніх умовах. *Маркетинг: теорія і практика*. 2010. № 16. С. 232–238.
56. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / М. Р. Лучко та ін. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 304 с.
57. Филимоненков А. С. Финансы предприятий : учебник. Киев : Ника-Центр, 2002. 280 с.
58. Финч Б. 30 минут для подготовки бизнес-плана : учеб. пособ. Москва : Лори, 2006. 79 с.
59. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. Москва : Финансы и статистика, 1997. 800 с.
60. Ченг Ф. Ли, Финерти Дж. И. Финансы корпораций: теория, методы и практика : учеб. пособ. ; пер. с англ. Москва : ИНФРА-М, 2000. 686 с.
61. Черняк В. З., Черняк А. В., Давиденко И. В. Бизнес-планирование : учеб.-практ. пособ. Москва : Изд-во РДЛ, 2009. 456 с.
62. Чибісов Ю. В. Бухгалтерський облік виробничої діяльності в системі бюджетування: теоретико-методичні основи : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2008. 23 с.
63. Шайкан А. В. Проблеми стратегічного аналізу та прогнозування на промислових підприємствах обслуговуючих гірничо-збагачувальну галузь Криворізького залізорудного басейну. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2017. Вип. 188. Т. I. С. 88–91.
64. Шишова О. Б. Соціально-економічні аспекти стратегічного планування виробничої і підприємницької діяльності. *Економіка АПК*. 2007. № 8. С. 60–64.
65. Шишова О. Б. Підприємництво в умовах адаптації до ринкового середовища як об'єктивний чинник потреби у бізнес-плануванні. *Вісник*

Харківського національного технічного університету імені Петра Василенка.
2007. № 50. С. 371–375.

66. Штефан Л. В., Кошелева Є. М. Бізнес-план як складова функціонування підприємства. *Персонал*. URL: <http://personal.in.ua/article.php?ida=590>. (дата звернення: 25.10.2019).

67. Шудра В. Ф., Беличко А. Н. Как подготовить успешный бизнес-план : учеб. пособ. 2-е изд. Киев : Капрал, 2007. 106 с.

68. Янцевский гранитный карьер. Официальный сайт. URL: <http://yantsevo.com.ua/history/85-about-us.html>. (дата обращения: 05.10.2019).

69. Bortnik S., Begun S. Strategic planning of enterprise's activity on a basis of application of the balanced scorecard. *The Central European Journal Of Social Sciences And Humanities (CEJSH)*. URL: <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/search/article>. (date of the application: 05.11.2018).

70. Business plans for social enterprises (SE) and social businesses. MaRS Library. 06 Dec 2013. URL: <https://www.marsdd.com/mars-library/business-plans-for-social-enterprises-se-and-social-businesses/>. (date of the application: 07.11.2019).

71. Dushin M., Dodson S., Richards D. Developing a Social Enterprise Business Plan. *Harvard business school*. 2016. February 11. URL: <http://www.hbs.edu/newventurecompetition/Documents/SE-TrackDevelopingSEBusinessPlan2016.pdf>. (date of the application: 07.11.2019).

72. Oyewole B. Business Plan Guideline for Small and Medium Scale Enterprises. UNCTAD. May 2018. URL: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditccomnone2018d6_en.pdf. (date of the application: 07.11.2019).

73. Transforming Enterprise Business Planning. Plan with Accuracy, Perform with Confidence. Oracle Marketing. October 2012. URL: <http://www.oracle.com/us/media1/enterprise-planning-ebook-1889151.pdf>. (date of the application: 07.11.2019).

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Баланс ПАТ «Сантехкомплект» на 31.12.2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	167	1995
первісна вартість	1001	288	2148
накопичена амортизація	1002	121	153
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	46262	40823
первісна вартість	1011	171934	172742
знос	1012	125672	131919
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	46429	42818
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5395	4493
Виробничі запаси	1101	656	386
Незавершене виробництво	1102	1893	2000
Готова продукція	1103	2466	2002
Товари	1104	380	105
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3106	4339
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3587	5449
з бюджетом	1135	489	842
у тому числі з податку на прибуток	1136		294
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4463	3538
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3	36
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	568	786
Усього за розділом II	1195	17611	19483
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4
Баланс	1300	64040	62301
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	57	57
Капітал у дооцінках	1405	39145	39145
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	99	99
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-28987	-38773
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	10314	528
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	31467	31201
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	31467	31201
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	8102	8088
розрахунками з бюджетом	1620	1005	1564
у тому числі з податку на прибуток	1621	2	
розрахунками зі страхування	1625	3360	4800
розрахунками з оплати праці	1630	3167	4634
з учасниками	1635	4656	5144
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1969	6342
Усього за розділом III	1695	22259	30572
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	64040	62301

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Баланс ПАТ «Сантехкомплект» на 31.12.2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1995	1893
первісна вартість	1001	2148	2148
накопичена амортизація	1002	-153	-255
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	40823	37658
первісна вартість	1011	172742	172568
знос	1012	131919	134910
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	42818	39551
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4493	6115
Виробничі запаси	1101	386	1063
Незавершене виробництво	1102	2000	1886
Готова продукція	1103	2002	3047
Товари	1104	105	119
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4339	12271
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5449	5832
з бюджетом	1135	842	44
у тому числі з податку на прибуток	1136	294	1
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3538	1082
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	36	46
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	786	1354
Усього за розділом II	1195	19483	26744
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4
Баланс	1300	62301	66295
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	57	57
Капітал у дооцінках	1405	39145	38959
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	99	99
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-38773	-47324
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	528	-8209
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	31201	38254
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	31201	38254
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	8088	17105
розрахунками з бюджетом	1620	1564	3428
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	4800	6240
розрахунками з оплати праці	1630	4634	2632
з учасниками	1635	5144	5640
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	6342	1205
Усього за розділом III	1695	30572	36250
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	62301	66295

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Баланс ПАТ «Сантехкомплект» на 31.12.2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1893	1790
первісна вартість	1001	2148	2148
накопичена амортизація	1002	255	358
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	37658	36777
первісна вартість	1011	172568	174912
знос	1012	134910	138135
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	39551	38567
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	6115	9270
Виробничі запаси	1101	1063	3758
Незавершене виробництво	1102	1886	1346
Готова продукція	1103	3047	4012
Товари	1104	119	154
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12271	14737
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5832	6227
з бюджетом	1135	44	1
у тому числі з податку на прибуток	1136	1	1
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1082	3027
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	46	61
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	1354	1332
Усього за розділом II	1195	26744	34655
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4
Баланс	1300	66295	73222
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал		57	57
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Капітал у дооцінках	1405	38959	38959
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	99	99
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-47324	-52194
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	-8209	-13079
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	38254	38254
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	38254	38254
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	17105	25176
розрахунками з бюджетом	1620	3428	4326
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	6240	7230
розрахунками з оплати праці	1630	2632	4940
за одержаними авансами	1635	5640	5288
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1205	1087
Усього за розділом III	1695	36250	48047
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	66295	73222

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 – Звіт про фінансові результати ПАТ «Сантехкомплект» за 2017 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14790	23074
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(14614)	(19933)
Валовий:			
Прибуток	2090	176	3141
Збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	640	880
Адміністративні витрати	2130	(2689)	(2866)
Витрати на збут	2150	(2815)	(7512)
Інші операційні витрати	2180	(3863)	(3443)
Фінансові результати від операційної діяльності:			
Прибуток	2190		
Збиток	2195	(8551)	(9800)
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансові результати до оподаткування:			
Прибуток	2290		
Збиток	2295	(8551)	(9800)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		27
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350		
збиток	2355	(8551)	(9773)

ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1 – Звіт про фінансові результати ПАТ «Сантехкомплект» за 2018 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26390	14790
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(20258)	(14614)
Валовий:			
Прибуток	2090	6132	176
Збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	285	640
Адміністративні витрати	2130	(3934)	(2689)
Витрати на збут	2150	(3978)	(2815)
Інші операційні витрати	2180	(3375)	(3863)
Фінансові результати від операційної діяльності:			
Прибуток	2190		
Збиток	2195	(4870)	(8551)
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	2290		
збиток	2295	(4870)	(8551)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350		
збиток	2355	(4870)	(8551)