

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна
Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

На тему: ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ
ОРГАНІЗАЦІЇ

Виконала: студентка 4 курсу,
групи ЕНз-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

Ганна ЧИЖЕНКО

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент

Ганна СУКРУШЕВА

Рецензент: к.е.н., доцент
доцент кафедри підприємництва,
торгівлі і логістики
НТУ «ХПІ»
Інна ІППОЛІТОВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ бакалавр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Менеджмент організацій» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«06» червня 2024 року

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

Чиженко Ганни Семенівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Використання фінансового планування в менеджменті організації»
керівник роботи Сукрушева Ганна Олегівна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від
«09» квітня 2024 року № 2101-5/787

2. Строк подання студентом роботи «05» червня 2024р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розкрити теоретична сутність фінансового планування в менеджменті організації; дати класифікацію цілей, видів і факторів менеджменту фінансового планування в сучасних умовах; представити характеристику об'єкту дослідження та провести аналіз організаційної структури та персоналу підприємства; проаналізувати основні фінансові показники ТОВ «PROCLIMATE» визначити напрямки удосконалення фінансового планування ТОВ «PROCLIMATE».

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «14» вересня 2023 р.

Здобувач вищої освіти

Ганна ЧИЖЕНКО
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Ганна СУКРУШЕВА
(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

Світлана БАБИЧ
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗІДЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1 Теоретична сутність фінансового планування в менеджменті організації	7
1.2 Класифікація цілей, видів і факторів менеджменту фінансового планування в сучасних умовах	13
РОЗІДЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТОВ «PROCLIMATE»	22
2.1 Характеристика об'єкту дослідження та аналіз персоналу підприємства	22
2.2 Аналіз основних фінансових показників ТОВ «PROCLIMATE» ...	26
2.3 Напрямки удосконалення фінансового планування ТОВ «PROCLIMATE»	37
ВИСНОВКИ	45
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48

ВСТУП

Успішне керівництво будь-яким підприємством нерозривно пов'язане із питаннями фінансового планування. Забезпечення конкурентних переваг, привабливості для інвестицій та ефективного розподілу всіх ресурсів виробництва - це складна та багатогранна задача, яка стоїть перед будь-яким підприємством. Систематичне фінансове планування, що базується на комплексних наукових підходах на всіх рівнях управління - стратегічному, тактичному і оперативному, виявляється ключовим елементом для досягнення цих цілей.

На стратегічному рівні фінансове планування дозволяє підприємству визначити довгострокові цілі і стратегії розвитку, а також спланувати способи фінансування для їх досягнення. Такий підхід дозволяє підприємствам стати більш привабливими для потенційних інвесторів та партнерів, а також збільшити їх конкурентоспроможність на ринку.

На тактичному рівні фінансове планування орієнтується на короткострокові цілі та завдання, враховуючи поточні ресурси та можливості. Це включає в себе планування бюджетів, управління ліквідністю та кредитами, а також оптимізацію витрат.

На оперативному рівні фінансове планування забезпечує щоденний контроль за фінансовою діяльністю підприємства, включаючи виконання бюджетів, управління грошовим потоком та моніторинг фінансових результатів. Такий підхід дозволяє ефективно реагувати на зміни в середовищі та мінімізувати фінансові ризики.

Отже, комплексне фінансове планування на різних рівнях управління є важливим інструментом для досягнення успіху та стабільності підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність і здатність до адаптації до змін у бізнес-середовищі.

Ефективна організація менеджменту фінансового планування дає змогу бізнесу розвиватися, підвищувати конкурентоспроможність товарів, розширювати частку ринку збуту і знижувати підприємницький ризик. У цих складних

економічних умовах підвищується роль та актуальність фінансового планування, яке виступає одним із найважливіших інструментів регулювання діяльності малих підприємств, тому дана кваліфікаційної роботи є актуальною та необхідною для опрацювання.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне та практичне опрацювання питання фінансового планування в менеджменті організації.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- 1) розкрити теоретична сутність фінансового планування в менеджменті організації;
- 2) дати класифікацію цілей, видів і факторів менеджменту фінансового планування в сучасних умовах;
- 3) представити характеристику об'єкту дослідження та провести аналіз організаційної структури та персоналу підприємства;
- 4) проаналізувати основні фінансові показники ТОВ «PROCLIMATE»
- 5) визначити напрямки удосконалення фінансового планування ТОВ «PROCLIMATE».

Об'єктом кваліфікаційної роботи виступають процеси пов'язані з менеджментом фінансового планування в організації.

Предметом дослідження є механізми фінансового планування, що впливають на діяльність ТОВ «PROCLIMATE».

Методи дослідження. Під час виконання роботи було використано системний підхід, класифікацію та групування, економічний і фінансовий аналіз, методи статистики, експертних оцінок і прогнозування.

Апробація результатів дослідження кваліфікаційної роботи доведена за допомогою участі в науково-практичній конференції, та публікацією тез.

Елементами новизни кваліфікаційної роботи є:

- 1) на основі літературних джерел, узагальнено класифікацію фінансового планування;
- 2) представлено рекомендації щодо впровадження сценарного підходу при фінансовому плануванні ТОВ «PROCLIMATE».

РОЗІДЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Теоретична сутність фінансового планування в менеджменті організації

Однією з найважливіших функцій менеджменту є планування, що охоплює різні аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства. У своєму ядрі планування спрямоване на максимально ефективне використання ресурсів для досягнення цілей, зокрема, на максимізацію прибутку. Воно передбачає аналіз ситуацій та факторів, які можуть негативно вплинути на прибуток підприємства, дозволяючи вчасно виявити ризики та прийняти відповідні заходи.

Фінансове управління стає критично важливим для забезпечення ефективності роботи підприємства та його конкурентоспроможності на ринку. Фінансове планування, в якості ключового елементу системи планування, відіграє важливу роль у цьому процесі. Його необхідність обумовлена потребою у відповідних фінансових ресурсах для функціонування та розвитку підприємства. Також виникає потреба у прогнозуванні грошових потоків та розподілі ресурсів.

Менеджмент фінансового планування - це предмет широких дискусій, оскільки присвячено багато наукових досліджень. Аналізуючи різні підходи до цього поняття, можна визначити різноманітність підходів до його розуміння та застосування на підприємствах.

Фінансове планування є однією з важливих функцій управління в будь-якій організації. Воно охоплює широкий спектр завдань та процесів, що спрямовані на досягнення фінансової стійкості та ефективності діяльності компанії. Визначення В. Загорського вказує на те, що фінансове планування створює баланс між рухом фінансових і матеріальних ресурсів підприємства з метою забезпечення його успішності та прибутковості.

У свою чергу, А. Буряк розглядає фінансове планування як комплексну діяльність з управління фінансовими ресурсами, що включає їх створення, розподіл, перерозподіл та ефективне використання. Це означає, що підприємство докладає зусиль для оптимального використання своїх фінансових можливостей для досягнення стратегічних цілей.

Визначення О. Філімоненко та Л. Телешевської доповнюють це, підкреслюючи, що фінансове планування включає в себе діяльність різних служб компанії з прогнозування доходів і витрат з метою забезпечення ефективності фінансової діяльності.

І. Бланк розглядає фінансове планування як процес розроблення системи фінансових планів та нормативних показників для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Це означає, що підприємство систематично аналізує свої фінансові можливості та розробляє стратегії для досягнення поставлених цілей.

Отже, фінансове планування виступає ключовим елементом стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємства. Це комплексний процес, що включає в себе розробку планів, прогнозування, організацію та контроль фінансових потоків з метою забезпечення стабільності та успішності діяльності компанії.

Фінансове планування визначається як стратегічна технологія управління, яка охоплює всі активи та пасиви компанії. За визначенням Г. Партіна, ця технологія ґрунтується на прогнозуванні середовища та адаптації до його змін. Вона включає формування та реалізацію плану, контроль, аналіз та ухвалення рішень. Фінансове планування використовується для досягнення оперативних та стратегічних цілей компанії через фінансові плани і бюджети.

За словами О. Єрмоленка та К. Григоренка, фінансове планування є важливою ланкою у реалізації фінансової стратегії підприємства. Воно допомагає розподілити грошові ресурси для досягнення поставлених цілей.

Цей процес можна порівняти з пошуком оптимальної фінансової стратегії, яка сприятиме розвитку та зростанню підприємства. Таким чином, фінансове планування виступає ключовим інструментом управління фінансовими ресурсами

підприємства, спрямованим на досягнення його стратегічних цілей та успішну діяльність.

Узагальнивши підходи різних авторів до розуміння сутності фінансового планування, можна подати таке визначення: фінансове планування - найважливіша функція управління підприємства, процес розроблення та контролю його різними службами системи фінансових планів, що охоплює всі сторони діяльності підприємства і забезпечує реалізацію фінансової стратегії з мінімальними фінансовими ризиками.

Завдяки тому, що фінансове планування охоплює цілі діяльності підприємства, допомагає зрозуміти, на скільки буде вигідний проект в умовах конкуренції, воно відіграє важливу роль.

Роль фінансового планування в системі управління сучасним підприємством є вирішальною для досягнення його стратегічних цілей та забезпечення стійкого розвитку. Фінансове планування визначає шляхи оптимального використання фінансових ресурсів підприємства, забезпечуючи ефективність його діяльності. Основні аспекти ролі фінансового планування включають [26, 36]:

1. Формулювання стратегічних цілей: Фінансове планування допомагає визначити стратегічні цілі підприємства та розробити плани для досягнення їх, враховуючи фінансові можливості та обмеження.

2. Бюджетування та ресурсне планування: Це важлива частина фінансового планування, яка включає складання бюджетів на різні періоди часу та розподіл фінансових ресурсів для виконання конкретних завдань і досягнення цілей.

3. Прогнозування та аналіз ризиків: Фінансове планування допомагає виявити потенційні ризики та шляхи їх управління шляхом аналізу фінансових даних та проведення сценарних аналізів.

4. Управління ліквідністю та платоспроможністю: Фінансове планування включає у себе розробку стратегій забезпечення необхідного рівня

ліквідності та платоспроможності підприємства для подолання фінансових труднощів.

5. Оцінка фінансової результативності: Фінансове планування дозволяє оцінювати фінансову результативність підприємства, порівнюючи фактичні результати зі спланованими та вносячи корективи до стратегій та планів.

Фінансове планування в сучасному управлінському процесі підприємства відіграє незамінну роль, оскільки воно визначає напрямки й стратегії фінансової діяльності, які спрямовані на досягнення головних цілей організації. Перш за все, фінансове планування є ключовим інструментом формулювання стратегічних цілей, а також визначенням ресурсів, необхідних для їх досягнення. Воно дозволяє підприємству ефективно розподіляти фінансові ресурси, враховуючи поточні потреби та майбутні можливості розвитку.

По-друге, фінансове планування забезпечує підприємство необхідними інструментами для контролю за фінансовою діяльністю, виявлення відхилень від запланованих показників та прийняття вчасних коригувальних заходів. Це дозволяє уникнути фінансових ризиків та забезпечити стабільність управлінського процесу.

Крім того, фінансове планування відіграє важливу роль у визначенні стратегії фінансового забезпечення підприємства, зокрема, управління ліквідністю, платоспроможністю та оптимізацією фінансових ресурсів. Це допомагає забезпечити стабільність фінансового стану підприємства та знижує його вразливість перед змінами у фінансовому середовищі.

Таким чином, фінансове планування виступає не лише як інструмент оптимізації фінансових ресурсів, але й як стратегічна складова управлінського процесу, що сприяє стійкому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Будь-яка система управління, зокрема й фінансового управління, являє собою сукупність двох підсистем - системи, що формує керівний вплив (суб'єкт управління), і системи, що зазнає керівного впливу (об'єкт управління).

Суб'єкти та об'єкти фінансового планування представлено на рисунку 1.1.



Рис.1.1 – Суб'єкти та об'єкти фінансового планування

Джерело: [16, 21]

Учасники фінансового планування здійснюють управлінські рішення та впроваджують стратегічні заходи, спрямовані на систематичне формування та раціональне використання фінансових ресурсів. Вони створюють необхідні запаси грошових коштів відповідно до передбачень щодо розвитку та фінансової стратегії, яка використовується. Оскільки об'єктом фінансового планування є фінансова діяльність та фінансові операції, учасники цього процесу визначають параметри фінансової системи, враховуючи джерела та обсяги фінансових ресурсів, напрями їхнього використання та збалансованість грошових потоків для забезпечення безперебійної функціонування підприємства.

Фінансове планування представляє собою багатогранний процес, що включає аналіз, прогнозування та управління фінансовими ресурсами компанії з

метою досягнення стратегічних цілей. У своїй суті, цей процес полягає в розробці конкретних планів, які визначають, які фінансові ресурси будуть використовуватися, де і як вони будуть розподілені та яким чином буде здійснено контроль за їх використанням.

Центральним елементом фінансового планування є розробка ключових фінансових показників, таких як прибуток, оборотність активів, ліквідність, фінансова стабільність тощо. Ці показники мають відповідати стратегічним цілям підприємства і бути орієнтиром для управлінських рішень. Також фінансове планування включає в себе визначення потреб у фінансових ресурсах на майбутній період, розробку бюджетів і фінансових планів, а також контроль за їх виконанням.

Управління фінансовими ресурсами підприємства, яке забезпечується через фінансове планування, дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси, мінімізувати ризики та максимізувати прибуток. Крім того, воно допомагає підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та швидко реагувати на непередбачені обставини, зберігаючи при цьому стабільність і конкурентоспроможність. Таким чином, фінансове планування є важливою складовою ефективного управління сучасним підприємством, яка дозволяє досягти стійкого розвитку та успіху на ринку.

У рамках теоретичного аспекту управління фінансовим плануванням можна зробити кілька важливих висновків. В першу чергу, фінансове планування стає важливою складовою стратегічного управління організацією, оскільки дозволяє передбачати та керувати фінансовими ресурсами для досягнення поставлених мети. Ефективне планування ґрунтується на аналізі фінансових даних, урахуванні внутрішніх та зовнішніх чинників, а також оцінці ризиків та можливостей. Відповідно до цього планування, можливо оптимізувати використання ресурсів, забезпечуючи стабільність та успішність діяльності організації. Крім того, важливим є постійна перевірка та актуалізація фінансових планів з урахуванням змін внутрішнього та зовнішнього середовища. У загальному розумінні, дбайливо

структурований фінансовий план стає ключовим інструментом управління фінансовими ресурсами та досягнення стратегічних цілей організації.

1.2 Класифікація цілей, видів і факторів менеджменту фінансового планування в сучасних умовах

У загальному розумінні, фінансове планування визначається як здатність прогнозувати цілі, результати та ресурси, необхідні для досягнення цих цілей організації. Різні автори навчальних посібників та наукових статей надають різні класифікації цілей фінансового планування.

За думкою В. Загорського, фінансове планування підприємства орієнтоване на такі цілі [17, с. 148]:

1) збільшення прибутку від основної та додаткової діяльності є ще однією ключовою ціллю фінансового планування. Це охоплює розробку стратегій збільшення доходів, оптимізацію витрат та пошук нових джерел прибутку для підприємства;

2) організація фінансових відносин з бюджетом, позабюджетними фондами, кредитними установами та іншими контрагентами підприємства є важливою складовою фінансового планування. Це містить управління бюджетними асигнуваннями, взаємодію з кредиторами та раціональне використання фінансових інструментів для забезпечення потреб компанії;

3) забезпечення балансу між запланованими доходами і витратами, тобто між припливом і відтоком грошових коштів, є ключовим аспектом фінансового планування. Це вказує уникнення дефіциту або перевитрат, забезпечення стійкості фінансової ситуації та здатності компанії ефективно управляти своїми фінансами;

4) гарантування платоспроможності та фінансової стабільності є кінцевою метою фінансового планування. Це означає здатність компанії вчасно виплачувати свої зобов'язання, забезпечення стабільних фінансових показників та збереження довіри як інвесторів, так і контрагентів;

Однак, важливо враховувати, що фінансове планування - це динамічний процес, що вимагає постійного аналізу та оновлення, щоб забезпечити ефективне управління фінансовими ресурсами та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Згідно з висловлюванням М. Білик, основною метою фінансового планування є визначення можливого обсягу фінансових ресурсів, капіталу та резервів на основі прогнозування грошових потоків, які генеруються різними видами діяльності. Цю основну мету можна поділити на такі підцілі:

Забезпечення розвитку організації у виробничому, науково-технічному та соціальному планах, насамперед шляхом збільшення обсягів власних коштів, означає, що компанія прагне до розширення своєї діяльності, впровадження нових технологій і методів роботи, а також до забезпечення кращих умов для своїх працівників. Це досягається шляхом збільшення обсягу власних інвестицій та капіталу, що дає змогу організації зростати та розвиватися без залежності від зовнішніх джерел фінансування:

1) збільшення прибутку, переважно шляхом зростання обсягів продажів і скорочення витрат на виробництво, означає, що компанія прагне збільшити свою прибутковість, продаючи більше продукції або послуг і знижуючи витрати на їх виробництво. Це може включати в себе пошук нових ринків збуту, оптимізацію виробничих процесів, скорочення непотрібних витрат і ефективне використання ресурсів;

2) збереження фінансової рівноваги між активами і пасивами балансу, а також забезпечення ліквідності організації означає, що компанія прагне до того, щоб її активи (включно з майном та інвестиціями) були в балансі з її зобов'язаннями перед кредиторами та інвесторами. Це дає змогу уникнути фінансових ризиків і забезпечує стабільність та стійкість діяльності організації;

3) підвищення привабливості цінних паперів підприємств-емітентів на фондовому ринку шляхом підтримання високого рівня інвестиційної привабливості означає, що компанія прагне до того, щоб її акції чи облігації були привабливими для інвесторів та мали хороший рейтинг на фінансовому ринку. Це

досягається шляхом ефективного управління фінансами, реалізації успішних інвестиційних проєктів та підтримання позитивної репутації на ринку.

Фінансове планування відіграє ключову роль в успішній діяльності організації. Воно спрямоване на визначення обсягів фінансових ресурсів, капіталу та резервів на основі прогнозування грошових потоків.

Цілі фінансового планування включають забезпечення розвитку організації, збільшення прибутку завдяки зростанню обсягів продажів і скорочення витрат, збереження фінансової рівноваги та ліквідності, а також підвищення привабливості цінних паперів на ринку. Однак досягнення цих цілей вимагає комплексного підходу і систематичного аналізу фінансових процесів і ресурсів організації.

Основною метою фінансового планування є наукове обґрунтування стратегії розвитку організації на майбутній період з урахуванням забезпечення її економічної стабільності. Це досягається шляхом досягнення збалансованого компромісу між прибутковістю, ліквідністю та ризиком при визначенні необхідного обсягу фінансових ресурсів для реалізації стратегії.

Автор пропонує таку систему цілей фінансового планування, яку наведено на рисунку 1.2.

Фінансове планування містить у собі низку ключових аспектів, які спрямовані на забезпечення сталого розвитку організації та її успішного функціонування на ринку. Головна мета фінансового планування полягає в науковому обґрунтуванні фінансової стратегії підприємства з метою забезпечення його економічної стабільності. Для досягнення цієї мети необхідно виконати наступні завдання, які наведено на рисунку 1.3.

Вивчення різних підходів до класифікації цілей фінансового планування дає змогу зробити висновок, що, незважаючи на розмаїття запропонованих варіантів, основні цілі цього процесу мають спільні риси. Узагальнюючи розглянуті класифікації, можна стверджувати, що цілями фінансового планування є визначення необхідного обсягу фінансових ресурсів для реалізації стратегії

підприємства в майбутньому періоді, забезпечення його економічної стабільності, конкурентоспроможності, платоспроможності та фінансової стійкості.

Ці цілі є основоположними для ефективного управління фінансами організації та забезпечення її успішного функціонування в довгостроковій перспективі.

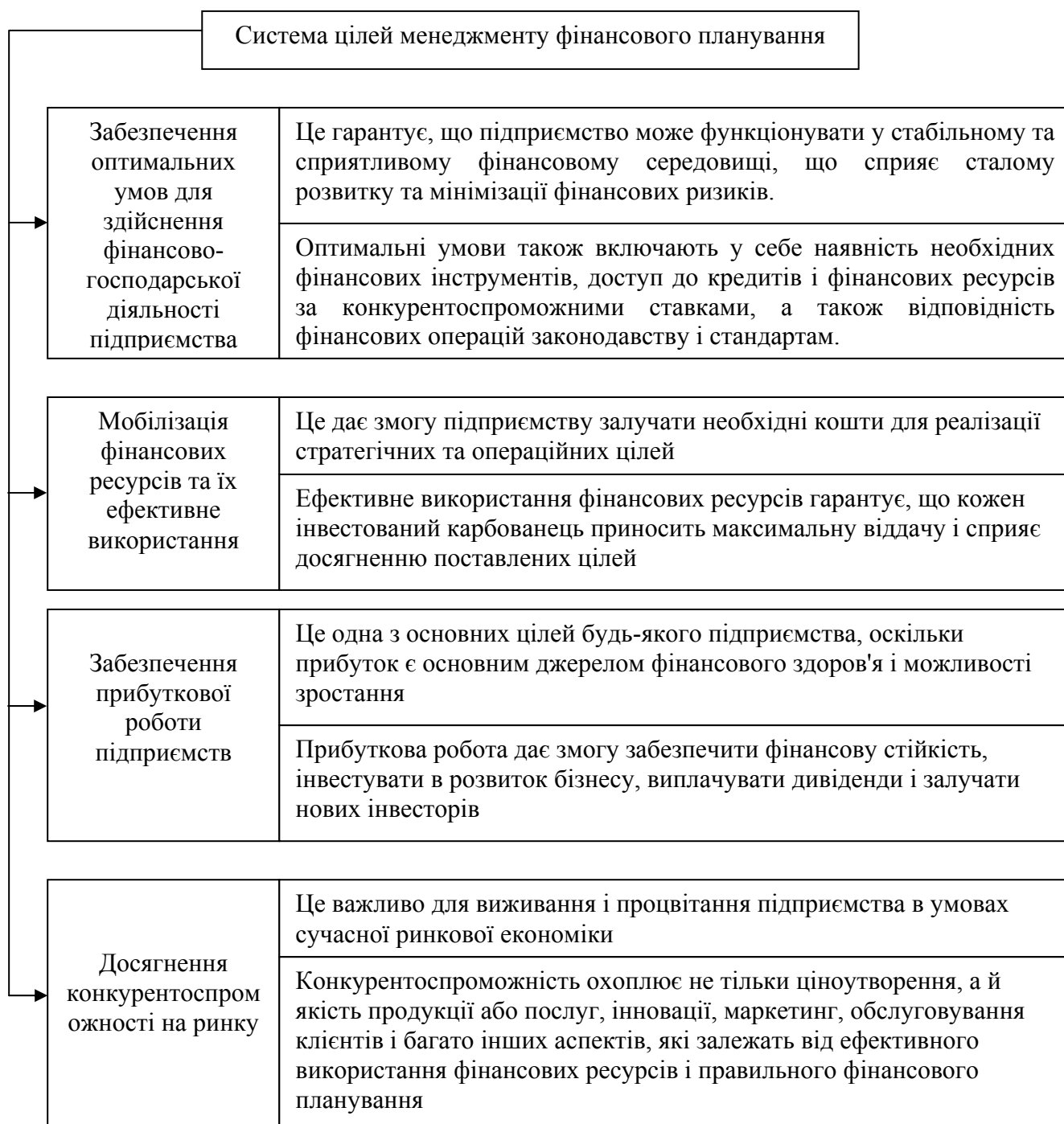


Рис. 1.2 - Система цілей менеджменту фінансового планування

Джерело: розроблено автором

Фінансове планування необхідне для визначення не тільки поточних витрат, а й інвестицій у розвиток і технологічні оновлення, що забезпечує організацію необхідними ресурсами для реалізації своїх стратегічних планів. Крім того, воно спрямоване на забезпечення економічної стабільності шляхом управління грошовими потоками та підтримання ліквідності, що дає змогу організації успішно функціонувати в різних ринкових умовах. Фінансове планування також сприяє підвищенню конкурентоспроможності завдяки управлінню витратами, оптимізації фінансових ресурсів і розробленню стратегій ціноутворення. І, нарешті, воно спрямоване на забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості організації шляхом управління боргами, мінімізації фінансових ризиків і підтримання хорошого кредитного рейтингу, що забезпечує стабільні відносини з кредиторами, інвесторами та постачальниками.

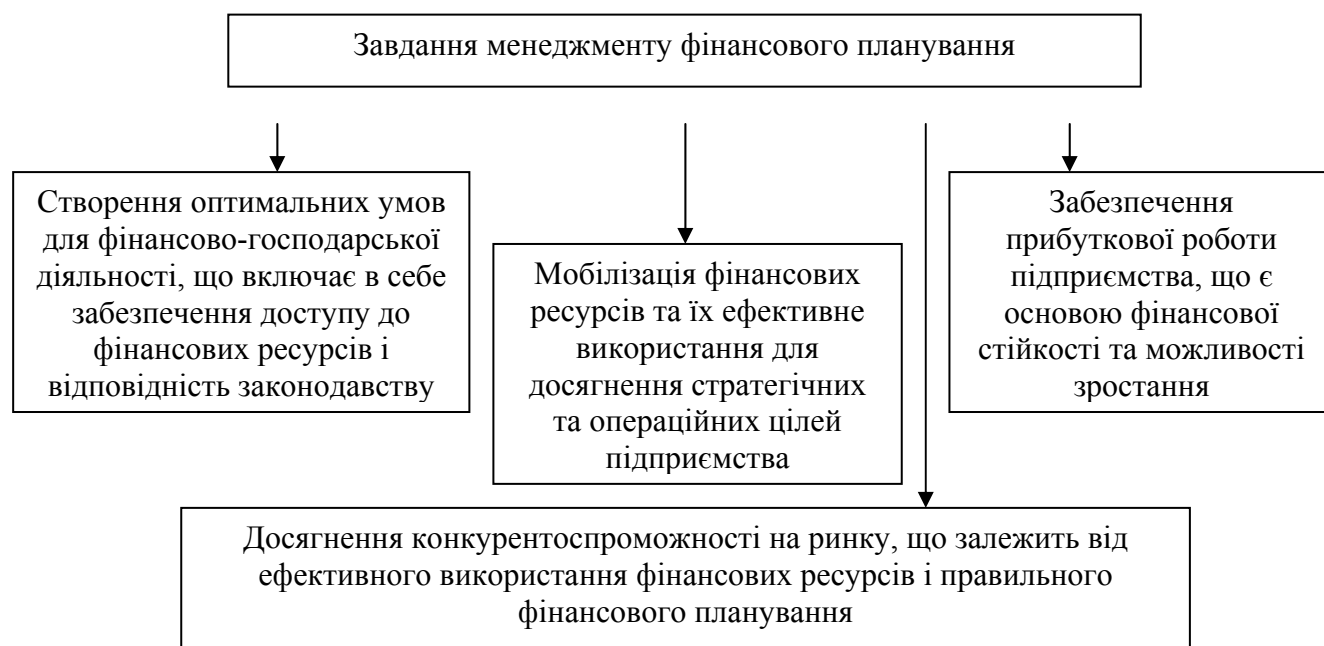


Рис. 1.3 - Завдання менеджменту фінансового планування

Джерело: розроблено автором

Фінансове планування на підприємстві класифікується за певними ознаками. У рамках проведеного дослідження встановлено, що єдина класифікація фінансового планування відсутня. Тому увага звертається на види фінансового

планування, що часто зустрічаються в економічній літературі, які узагальнено на рисунку 1.4.

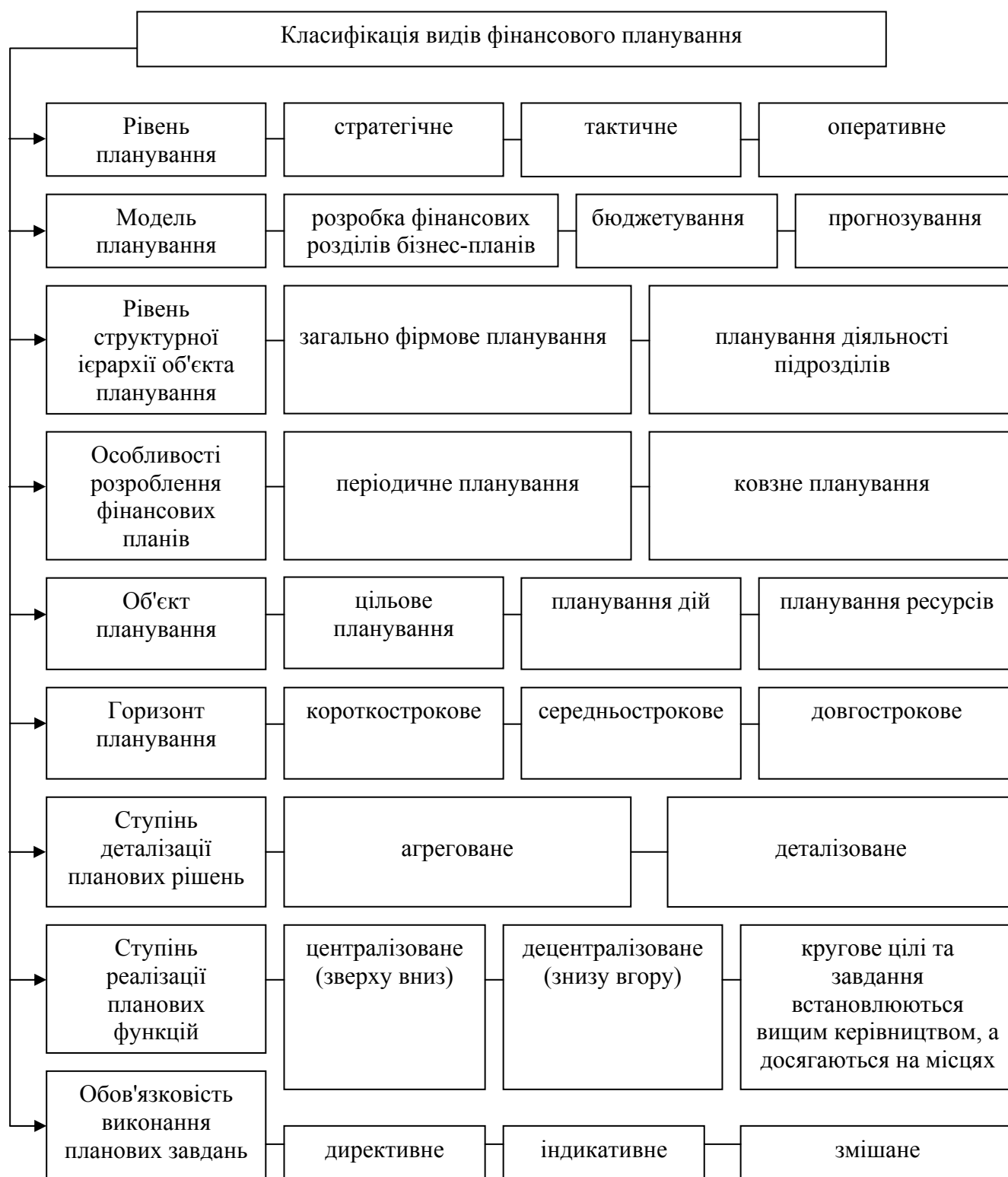


Рис.1.4 – Класифікація видів фінансового планування

Джерело: розроблено на основі [11; 21; 29]

Фінансове планування організовується на основі трьох підсистем [13, с. 98]:

Стратегічне (перспективне, довгострокове) планування фінансів спрямоване на встановлення довгострокових цілей (від 2 до 5 років) з урахуванням попередніх періодів і прогнозів майбутньої діяльності. Тут розробляється стратегія підприємства, визначаються довгострокові цілі розвитку і формується програма їх досягнення.

Тактичне (поточне, короткострокове) фінансове планування спрямоване на забезпечення грошовими ресурсами діяльності підприємства та досягнення стратегічних показників протягом 1 року. Визначаються джерела фінансування, методи управління ризиками та інші фінансові аспекти.

Оперативне фінансове планування охоплює коригування тактичного фінансового плану на період менше ніж 1 рік із поділом за періодами. Тут здійснюється контроль за грошовими потоками та ухвалення короткострокових рішень щодо їх управління. Ключовими інструментами є бюджет руху грошових коштів, платіжний календар і касовий план.

Існують три типи моделей корпоративного фінансового планування:

Розроблення фінансових розділів бізнес-планів, які містять прогноз підприємницької діяльності, стратегію і реальний план фінансово-комерційних заходів на перспективу. Фінансовий план комерційного заходу і стратегія фінансування є ключовими розділами бізнес-плану.

Бюджетування - це система короткострокових і взаємопов'язаних бюджетів, які складаються для контролю ресурсів і результатів діяльності підприємства за різними центрами відповідальності або сегментами бізнесу. Бюджетування інтегрується в систему фінансового планування в рамках поточного та оперативного планування, даючи змогу проводити план-факт аналіз фінансово-економічних показників для ефективного управління бізнесом.

Фінансове прогнозування - це оцінка ймовірних наслідків, які можуть виникнути у фінансовому середовищі в майбутньому. На відміну від планування, прогноз має ймовірнісний характер і передбачає наявність різних варіантів

розвитку подій. План, своєю чергою, є нормативним документом та інструментом, призначеним для усунення управлінських недоліків.

Залежно від специфіки складання фінансових планів розрізняють періодичне і ковзне планування. Періодичне планування являє собою процес розроблення планів на певний часовий інтервал, як правило, на один рік, після чого процес повторюється. Ковзне планування, зі свого боку, передбачає поділ планового періоду на кілька етапів, після завершення кожного з яких фінансові плани зсуваються на відповідний проміжок уперед. Наприклад, підприємство, що склало план на рік, після закінчення першого кварталу проводить аналіз його виконання, вносить коригування у фінансовий план до кінця року і складає план на наступний рік.

За об'єктами планування виділяють три типи: цільове, планування дій і планування ресурсів. Цільове планування орієнтоване на досягнення певних цілей і розробляє шляхи їх досягнення. Планування дій визначає, що, хто, коли, де і в якому обсязі необхідно для досягнення мети, пов'язуючи постановку мети з програмою реалізації. Планування ресурсів визначає, які ресурси (персонал, обладнання, матеріали, бюджет) будуть використані для досягнення цілей підприємства.

За ступенем деталізації розрізняють агреговане і деталізоване фінансове планування. Агреговане планування об'єднує всі види ресурсів у зведений план фінансово-господарської діяльності підприємства, тоді як деталізоване планування може бути здійснене для окремих видів ресурсів, бізнес-процесів або структурних підрозділів.

Фінансове планування на підприємстві може здійснюватися різними методами, залежно від того, як організовано планові функції. Виділяють три форми планування: централізовану, децентралізовану та кругову. У централізованому плануванні рішення ухвалюють на високому рівні ієрархії, тоді як у децентралізованому плануванні повноваження з розроблення планів делегують об'єкту планування. Кругова форма передбачає встановлення цілей

вищими органами, а способи їх досягнення визначаються самостійно об'єктом планування.

На організацію та зміст корпоративного фінансового планування впливає безліч чинників. Зовнішні чинники, такі як економічні умови, технологічні інновації, інфляція, політика уряду та інші, чинять вплив ззовні і не завжди можуть бути контрольовані підприємством. Тоді як внутрішні чинники, такі як організаційні, соціальні, фінансово-економічні та виробничі аспекти, залежать від діяльності самого підприємства і схильні до управлінських рішень. Також мають значення фактори, що формуються під впливом особливостей конкретного підприємства, такі як його організаційна структура, фінансові цілі, показники діяльності та інші.

В управлінні фінансовим плануванням в організації ключовим є не тільки визначення цілей і розробка стратегії, а й грамотна координація різних підсистем цього процесу. Успішне фінансове планування вимагає врахування внутрішніх і зовнішніх чинників, а також застосування різних підходів і методів, таких як стратегічне, тактичне й оперативне планування.

Основні цілі фінансового планування охоплюють не тільки забезпечення необхідних фінансових ресурсів для реалізації стратегії розвитку організації, а й забезпечення її економічної стабільності, конкурентоспроможності, платоспроможності та фінансової стійкості.

Управління фінансовим плануванням в організації має бути адаптивним і гнучким, ураховуючи мінливі умови зовнішнього середовища і внутрішні потреби підприємства. Ефективне управління фінансовим плануванням допомагає організації приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати витрати, підвищувати прибутковість і мінімізувати ризики.

Інтеграція різних підсистем фінансового планування, а також використання сучасних методів і технологій, дають змогу організації ефективно управляти своїми фінансами та досягати поставлених цілей у довгостроковій перспективі.

РОЗІДЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТОВ «PROCLIMATE»

2.1 Характеристика об'єкту дослідження та аналіз балансу підприємства

ТОВ «PROCLIMATE» було засновано в 2005 році у формі Товариства з обмеженою відповідальністю. З моменту свого заснування компанія успішно займається проектуванням і встановленням вентиляційних систем для промислових підприємств і домашніх господарств. Протягом більш ніж двох десятиліть на ринку, вона накопичила багатий досвід і завоювала довіру клієнтів завдяки якісним послугам і професіоналізму своєї команди.

Управління ТОВ «PROCLIMATE» організовано відповідно до законодавства про юридичних осіб та внутрішніх положень компанії. Як ТОВ, управління здійснюється власниками або засновниками компанії, які призначають директора для оперативного керівництва підприємством.

ТОВ "PROCLIMATE" надає широкий спектр послуг у галузі проектування та встановлення вентиляційних систем як для промислових підприємств, так і для домашніх господарств. Ось основні види послуг, які пропонує компанія:

1. Проектування вентиляційних систем:

Розробка індивідуальних проектів вентиляції з урахуванням особливостей об'єкта і потреб клієнта.

Підбір оптимальних рішень щодо вентиляційного обладнання та систем управління.

Проектування з урахуванням енергоощадних та екологічних аспектів.

2. Встановлення та монтаж вентиляційного обладнання:

Комплексне здійснення монтажних робіт зі встановлення вентиляційних систем.

Професійне встановлення обладнання різного типу: припливно-витяжних установок, повітряних решіток, вентиляторів тощо.

Дотримання всіх норм і стандартів безпеки та якості під час проведення монтажних робіт.

3. Технічне обслуговування та ремонт:

Проведення планового технічного обслуговування вентиляційних систем для забезпечення їх безперебійної роботи.

Виконання ремонтних робіт будь-якої складності, включно із заміною зношених деталей, ремонтом пристроїв керування та діагностикою несправностей.

4. Консультаційні послуги:

Надання консультацій щодо вибору оптимальної конфігурації вентиляційної системи з урахуванням особливостей приміщень і вимог клієнта.

Консультації з технічних питань, включаючи експлуатацію та обслуговування вентиляційного обладнання.

Послуги, що надаються ТОВ «PROCLIMATE», орієнтовані на задоволення потреб клієнтів у забезпеченні якісної та ефективної вентиляції в їхніх приміщеннях, забезпечуючи комфортне та безпечне внутрішнє середовище.

Далі необхідно розглянути організаційну структуру ТОВ «PROCLIMATE», яку наведено на рисунку 2.1.

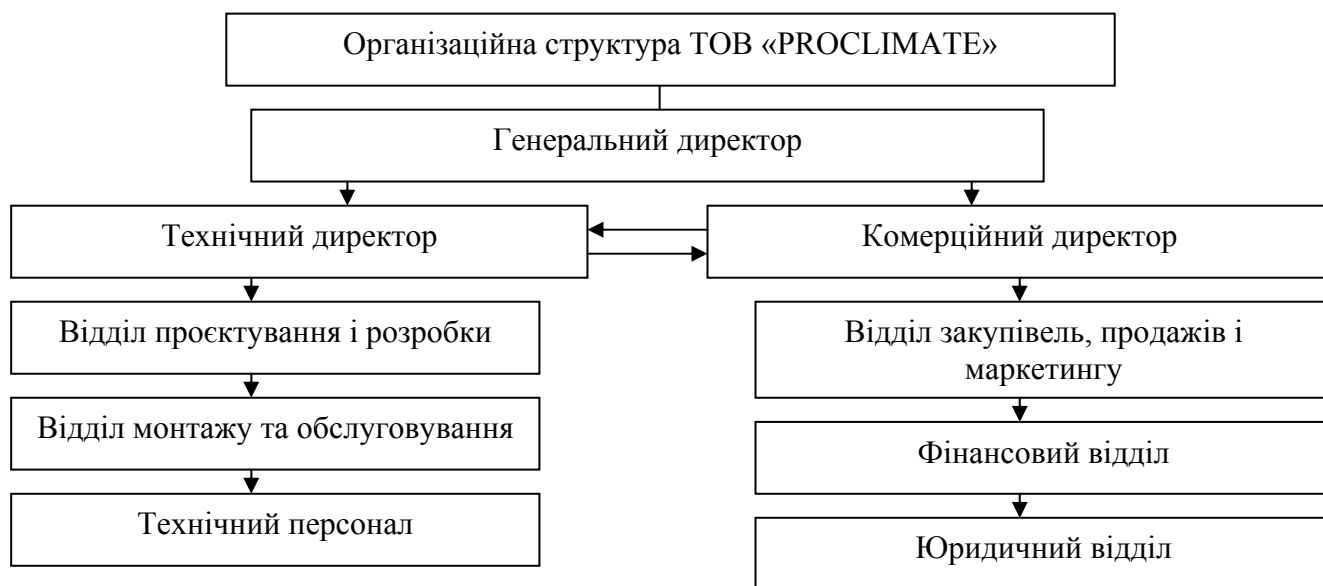


Рис. 2.1 – Організаційна структура ТОВ «PROCLIMATE»

Джерело: складено автором на основі статутних документів ТОВ «PROCLIMATE»

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «PROCLIMATE» використовує лінійно-функціональну структуру підприємства - це організаційна модель, за якої вся діяльність підприємства розділена на функціональні області, а управління здійснюється по вертикальній лінії від верхнього рівня керівництва до нижнього. У такій структурі кожен співробітник має свого безпосереднього керівника, а відповідальність і управлінські рішення передаються по лінії ієрархії.

Далі необхідно провести аналіз персоналу підприємства, дані занесено в таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз структури персоналу ТОВ «PROCLIMATE»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 року до 2020 року		Відхилення 2022 року до 2021 року	
				Абсолют. грн.	Відносне, %	Абсолют. грн..	Відносне, %
Середньоспискова кількість персоналу	48	50	52	4	7,7	2	3,8
Керівники	10	10	10	-	-	-	-
Фахівці	10	10	10	-	-	-	-
Робочі	28	30	32	4	14,3	2	6,25

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «PROCLIMATE»

За даними таблиці 2.1 можна сказати, що структура персоналу є сталою, за останні три роки, чисельність змінилася не суттєво, тобто підприємство не розширювало, але й не скорочувало свою діяльність, оскільки в середньому за останні три роки на ньому працювало 50 осіб. Необхідно додати, що в структурі персоналу переважають робочі, які займаються монтажем та обслуговуванням вентиляційного обладнання.

Проведення SWOT-аналізу (табл. 2.2) для малого підприємства, до якого можна віднести ТОВ «PROCLIMATE», оскільки на ньому працює 52 особи, є ключовим кроком для розуміння його поточного становища на ринку та визначення стратегічних напрямів розвитку. Цей аналітичний інструмент дає змогу виявити сильні та слабкі сторони бізнесу, а також виявити можливості для

зростання і загрози, з якими варто зіткнутися. Без проведення SWOT-аналізу ТОВ «PROCLIMATE» буде складно ефективно планувати свої фінансові ресурси та розробляти стратегії розвитку. Цей інструмент допоможе керівникам ухвалити обґрунтовані рішення та визначити пріоритетні напрямки у своїй діяльності, враховуючи внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на їхній бізнес.

Таблиця 2.2 – SWOT-матриця ТОВ «PROCLIMATE».

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Компанія має багатий досвід у проєктуванні та встановленні вентиляційних систем, що дає змогу їй пропонувати якісні рішення для клієнтів. – На підприємстві працюють висококваліфіковані фахівці з досвідом роботи в інжинірингу. – ТОВ "PROCLIMATE" слідкує за останніми технологічними трендами та інноваціями в галузі, що дає змогу йому пропонувати передові рішення. 	<ul style="list-style-type: none"> – Економічна нестабільність в Україні може негативно позначатися на попиті на послуги компанії. – Ринок вентиляційних систем в Україні може бути обмеженим порівняно з іншими країнами, що може обмежити потенційні можливості для зростання компанії.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Будівництво та реновація об'єктів в Україні надають додаткові можливості для продажу вентиляційних систем. – Зі збільшенням усвідомлення екологічних проблем та енергоефективності, попит на вентиляційні системи, що сприяють економії енергії, може збільшитися. – Сектор приватного житла також може становити перспективи для зростання компанії, особливо з урахуванням зростання рівня життя. 	<ul style="list-style-type: none"> – Наявність конкурентів, у тому самому сегменті ринку, може призвести до зниження цін і часток ринку. – Зміни в законодавстві, зокрема в галузі будівництва та екології, можуть вплинути на вимоги до вентиляційних систем і спричинити додаткові витрати. – Наявність військових дій у регіоні, може становити серйозну загрозу для бізнесу, особливо в контексті потенційного впливу на економічну стабільність, безпеку об'єктів та інфраструктуру країни.

Висновки зі SWOT-аналізу для ТОВ «PROCLIMATE» вказують на те, що компанія володіє значними сильними сторонами, такими як досвід та експертиза, кваліфікований персонал і здатність до інновацій. Однак, незважаючи на це, існують слабкі сторони, такі як залежність від економічної ситуації та обмеженість ринку. Водночас, компанія має можливості для зростання, такі як розвиток будівельної галузі та збільшення попиту на енергоефективні рішення. Однак існує загроза у вигляді конкуренції на ринку та змін у законодавстві. З цього випливає, що для подальшого успішного розвитку компанії необхідно враховувати її сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози, і розробити стратегії, що дадуть змогу максимально використати її потенціал і мінімізувати ризики.

2.2 Аналіз основних фінансових показників ТОВ «PROCLIMATE»

Вивчення фінансово-господарської діяльності підприємства являє собою аналіз економічної інформації з метою ухвалення управлінських рішень щодо досягнення поставлених цілей і реалізації планів. Воно також включає оцінку виконання завдань, виявлення вразливих місць і потенційних можливостей для поліпшення. Головними джерелами даних для такого аналізу є бухгалтерський баланс і фінансові звіти.

Динаміка активів і пасивів бухгалтерського балансу підприємства піддається оцінці на основі наведених у таблиці 2.3 даних.

Протягом трьох послідовних періодів, майно ТОВ «PROCLIMATE» продовжувало розширюватися. Наприклад, у проміжку між 2020 і 2021 роками, балансова вартість активів збільшилася на 41 467 тис. грн., що склало 308,58% зростання, а за період між 2021 і 2022 роками - на 27 903 тис. грн., що означає приріст на 50,82%. Цьому сприяло збільшення обігових коштів, особливо у сфері фінансових активів, включно з дебіторською заборгованістю зі строком погашення до 12 місяців. Згідно з обліковою політикою ТОВ «PROCLIMATE», доходи і витрати відображаються за методом нарахування, тобто у звітному

періоді, коли вони виникли, незалежно від фактичного надходження грошових коштів. Збільшенню обсягів дебіторської заборгованості сприяє збільшення заборгованості за інженерні послуги з боку ТОВ «Хладоекспорт».

Таблиця 2.3 – Показники складу та динаміки активів і джерел їх фінансування ТОВ «PROCLIMATE» за 2020 – 2022 роки, тис. грн.

Показник	Значення на кінець року			Відхилення			
				абсолютні		відносні, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Актив							
I Необоротні активи							
Матеріальні необоротні активи	7 645	4 351	3 574	-3 294	-777	-43,09	-17,86
Нематеріальні, фінансові та інші необоротні активи	0	27	35	27	8	100,00	29,63
Разом за розділом I	7 645	4 378	3 609	-3 267	-769	-42,73	-17,57
II Оборотні активи							
Запаси	1 879	4 162	7 141	2 283	2 979	121,50	71,58
Грошові кошти та грошові еквіваленти	141	21	4 155	-120	4134	-85,11	19 685
Фінансові та інші оборотні активи	3 773	46 344	67 903	42 571	21 559	1128,31	46,52
Разом за розділом II	5 793	50 527	79 199	44 734	28 672	772,21	494,94
Баланс	13 438	54 905	82 808	41 467	27 903	308,58	50,82
Пасив							
III Капітал і резерви							
Статутний капітал	10	10	10	0	0	-	-
Нерозподілений прибуток (збиток)	-10 645	6 194	54 268	16 839	48 074	158,19	776,14
Разом за розділом III	-10 635	6 204	54 278	16 839	48 074	158,34	774,89
IV Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0	-	-
V Короткострокові зобов'язання							
Короткострокові позикові кошти	20 409	42 133	21 660	21 724	-20 473	106,44	-48,59
Кредиторська заборгованість	3 664	6 568	6 870	2904	302	79,26	4,60
Разом за розділом V	24 073	48 701	28 530	21 628	-20 198	89,84	-41,47
Баланс	13 438	54 905	82 808	41 467	27 903	308,58	50,82

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «PROCLIMATE»

Вартість необоротних активів підприємства скоротилася, на відміну від оборотних активів, що відбулося за рахунок виведення з обороту значної частини основних засобів, включаючи нарахування амортизації. Ця динаміка відображає тенденцію до прискорення оборотності оборотних коштів, що призводить до умовного вивільнення їх з господарського обороту в найбільш ліквідних формах, таких як грошові кошти.

У джерелах фінансування активів (пасиві бухгалтерського балансу) спостерігалось збільшення власного капіталу, основним джерелом поповнення якого став нерозподілений прибуток. За 2019 рік підприємство зуміло компенсувати нерозподілений збиток, а за 2020 рік суттєво (більш ніж у 7 разів) збільшити нерозподілений прибуток. Позиковий капітал підприємства в основному складався з короткострокових позикових коштів, які, завдяки збільшенню власного капіталу, скоротилися (на 48,59% за 2020 рік). Недостатній обсяг джерел фінансування було покрито за рахунок кредиторської заборгованості.

Платоспроможність аналізується на основі індикаторів ліквідності (див. таблицю 2.4), які відображають здатність підприємства виплатити свої короткострокові борги з використанням доступних оборотних активів.

Таблиця 2.4 – Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «PROCLIMATE» за 2020 – 2022 роки

Показник	Норматив	2020	2021	2022	Абсолютні відхилення	
					2021/ 2020	2022/ 2021
Коефіцієнт поточної ліквідності	більше 2	0,24	1,04	2,78	0,80	1,74
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8–1,0	0,16	0,95	2,53	0,79	1,58
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,01	0,00	0,15	-0,01	0,15

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «PROCLIMATE»

З аналізу таблиці 2.4 видно, що на кінець 2022 року всі показники ліквідності не відповідали встановленим нормам, що вказує на неможливість підприємства в цей період задовольнити свої поточні (короткострокові) зобов'язання за рахунок доступних оборотних активів, що свідчить про його неплатоспроможність.

У 2021 і 2022 роках коефіцієнти ліквідності в більшості випадків мали тенденцію до збільшення і відповідали нормам. Наприклад, коефіцієнт поточної ліквідності на кінець 2022 року становив 2,78. Чим вище значення цього коефіцієнта, тим вища ліквідність активів і платоспроможність підприємства. Норматив поточної ліквідності становить 2,0, що означає, що підприємство повинно мати достатні оборотні активи для погашення всіх поточних зобов'язань і продовження операційного циклу.

Коефіцієнт швидкої ліквідності на кінець 2022 року становив 2,53, проти нормативу 0,8-1,0. Це вказує на те, що у підприємства має бути достатньо ліквідних коштів (грошових коштів і дебіторської заборгованості), щоб погасити короткострокові зобов'язання без дефіциту.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, хоча й істотно збільшився, до кінця аналізованого періоду залишався нижчим за норматив. Це означає, що за рахунок найбільш ліквідних активів (грошових коштів) на кінець 31 грудня 2022 року могло бути погашено тільки 15% короткострокових зобов'язань за нормативу 20%. Тому підприємству необхідно забезпечити достатній рівень грошових коштів для забезпечення безперебійних платежів.

Ступінь фінансової стійкості організації визначається її фінансовими ресурсами, які забезпечують безперервний розширений виробничий процес на основі збільшення прибутку.

Коефіцієнти фінансової стійкості є індикаторами, що відображають структуру капіталу з точки зору рівня фінансової стабільності розвитку аналізуємої компанії.

Проведення аналізу фінансової стійкості підприємства здійснюється на основі даних, представлених у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «PROCLIMATE» за 2020 – 2022 роки

Показник	Норматив	2020	2021	2022	Абсолютні відхилення	
					2021/ 2020	2022/ 2021
Власні оборотні кошти, тис. грн.	–	– 18280	1826	50669	20106	48 843
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	більше 0,1	–3,16	0,04	0,64	3,20	0,60
Частка покриття власними оборотними коштами запасів	більше 0,6–0,8	–9,73	0,44	7,10	10,17	6,66
Коефіцієнт автономії	більше 0,5	–0,79	0,11	0,66	0,90	0,55
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,2–0,5	–	0,29	0,93	-	0,64
Коефіцієнт фінансового важеля	менше 1,0	–	7,85	0,53	-	–7,32

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «PROCLIMATE»

За аналізом даних із таблиці 2.5, у 2020 році підприємство не мало в своєму розпорядженні власного капіталу через збитки, що позначилося на від'ємних значеннях усіх коефіцієнтів фінансової стійкості. У 2021 році подолання збитку дало змогу накопичити позитивний власний оборотний капітал (1 826 тис. грн.). Власний оборотний капітал являє собою різницю між оборотними активами підприємства та його короткостроковими зобов'язаннями. Збільшення власного оборотного капіталу сприяло збільшенню фінансової стійкості підприємства.

Згідно з коефіцієнтами, можна зробити висновок про досить високий рівень фінансової стійкості ТОВ «PROCLIMATE» на кінець аналізованого періоду. Наприклад, 64% оборотних активів підприємства було профінансовано власним капіталом (за нормативу понад 10%). Коефіцієнт автономії, який відображає частку власного капіталу в загальному обсязі фінансування активів, становив 0,66 (за нормативу понад 0,5). Це свідчить про високий ступінь незалежності підприємства від зовнішніх запозичень. На кінець 2022 року на кожен гривню

власного капіталу припадало 53 копійки запозиченого капіталу, що відповідає встановленим нормам.

Вивчення фінансових показників надає цінну інформацію про те, як успішно підприємство функціонує. Мета аналізу фінансових результатів полягає у виявленні чинників, що призводять до зниження прибутку і рентабельності, а також у виявленні можливостей для збільшення прибутку. Для більш докладного й обґрунтованого аналізу фінансових результатів підприємства використовується таблиця 2.6, у якій містяться необхідні фінансові дані.

Таблиця 2.6 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «PROCLIMATE» за 2020 – 2022 роки, тис. грн.

Показник	Значення на кінець року			Відхилення			
	2020	2021	2022	абсолютні		відносні, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Виручка	8217	46487	140278	38270	93791	465,74	201,76
Витрати від звичайної діяльності	39795	29289	98143	-10506	68854	-26,40	235,08
Прибуток (збиток) від продажів	-31578	17198	42135	48776	24937	154,46	145,00
Інші доходи	3383	1887	1179	-1496	-708	-44,22	-37,52
Інші витрати	2502	1032	2057	-1470	1025	-58,75	99,32
Прибуток (збиток) до оподаткування	-30697	18053	41257	48750	23204	158,81	128,53
Податки на прибуток (доходи)	339	1136	3563	797	2427	235,10	213,64

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «PROCLIMATE»

У результаті роботи протягом 2020 року підприємство зазнало збитку від продажів у розмірі 31578 тис. грн., і чистий збиток склав 31036 тис. грн. За стабільного рівня доходів за цей період витрати за основною діяльністю перевищили доходи майже в п'ять разів, склавши 39795 тис. грн.

За 2021 рік виручка зросла на 465,74 %, а за 2022 рік на 201,76 %. Разом зі збільшенням обсягів продажів підприємство змогло оптимізувати свої витрати, що призвело до позитивного впливу на фінансові результати. Темпи зростання прибутку від продажів склали 154,46 % і 145,0 % відповідно у 2021 і 2022 роках.

Це свідчить про високу ефективність системи управління підприємством і його здатність грамотно організувати виробничу і збутову діяльність.

Для аналізу ефективності роботи підприємства застосовують різні показники рентабельності, кожен з яких обчислюють як відношення прибутку (від продажів, чистого) до різних фінансових показників, таких як активи, виручка, власний капітал та інші. Ці показники рентабельності є ключовими інструментами для оцінки фінансового здоров'я та ефективності бізнесу. Аналіз даних у таблиці 2.7 дає змогу оцінити, наскільки успішно підприємство використовує свої ресурси та генерує прибуток від своєї діяльності. Такий підхід допомагає виявити сильні та слабкі сторони в управлінні фінансами та вжити заходів для поліпшення результатів бізнесу.

Таблиця 2.7 – Динаміка коефіцієнтів рентабельності ТОВ «PROCLIMATE» за 2020 – 2022 роки

Показник	2020	2021	2022	Абсолютні відхилення	
				2021/ 2020	2022/ 2021
Рентабельність виробничої діяльності (витрат)	-79,35	58,72	42,93	138,07	-15,79
Рентабельність продажів	-384,30	37,00	30,07	421,30	-6,93
Рентабельність активів	-119,48	49,51	54,74	168,99	5,23
Рентабельність основних засобів (фондорентабельність)	-320,89	282,04	957,67	602,93	675,63
Рентабельність оборотних активів	-190,37	60,07	58,11	250,44	-1,96
Рентабельність власного капіталу	-291,82	272,68	124,65	564,50	-148,03

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «PROCLIMATE»

Від'ємна рентабельність у 2020 році вказує на неефективність діяльності підприємства в цей період. Однак до і після 2020 року компанія продемонструвала досить успішні результати. Додаткові витрати, які у 2020 році перевищили доходи, були результатом стратегічних інвестицій та відкриття нового напрямку – обслуговування холодильних машин.

За 2021 і 2022 роки підприємство показало високі показники рентабельності. Рентабельність виробничої діяльності, що відображає частку прибутку від продажів, отриману з кожної гривні витрат на виробництво, у 2022 році склала

42,93%. Це свідчить про правильну цінову політику та вигідну конкурентну позицію компанії. Використання активів, як загалом, так і за окремими категоріями (необоротні, оборотні), також оцінюють як ефективне - кожна копійка, вкладена в активи, принесла підприємству 54,74 копійки чистого прибутку у 2022 році, що на 5,23 копійки більше, ніж у 2021 році. Високе значення рентабельності власного капіталу (124,65% у 2022 році) свідчить про ефективне використання капіталу компанією та про високу віддачу для інвесторів і власників.

Аналіз поточної діяльності підприємств включає в себе оцінку коефіцієнтів ділової активності, які допомагають визначити, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси. Ділова активність підприємства у фінансовому контексті проявляється у швидкості обороту його коштів. Коефіцієнти оборотності розраховуються як відношення виручки до балансової вартості конкретного активу. Під час аналізу цього показника для різних періодів необхідно забезпечити однорідність оцінки середньорічної вартості активів. Тривалість одного обороту визначається як результат ділення тривалості періоду, що розглядається, на коефіцієнт оборотності відповідного виду активів. Такий аналіз допомагає зрозуміти, як ефективно підприємство використовує свої активи і забезпечує ліквідність свого бізнесу. Показники оборотності активів ТОВ «PROCLIMATE» розраховані в таблиці 2.8

Таблиця 2.8 – Динаміка показників ділової активності ТОВ «PROCLIMATE» за 2020 – 2022 роки

Показник	2020	2021	2022	Абсолютні відхилення	
				2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності активів	0,32	1,36	2,04	1,04	0,68
Тривалість одного обороту активів, дні	1125	265	176	-860	-89
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	0,85	7,75	35,40	6,90	27,65
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	0,50	1,65	2,16	1,15	0,51

1	2	3	4	5	6
Тривалість одного обороту оборотних коштів, дні	720	218	167	-502	-51
Коефіцієнт оборотності запасів	1,54	15,39	24,82	13,85	9,43
Тривалість одного обороту запасів, дні	234	23	15	-211	-8
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,78	1,86	2,46	1,08	0,60
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, дні	462	194	146	-268	-48
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,84	9,09	20,88	8,25	11,79
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, дні	429	40	17	-389	-23

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «PROCLIMATE»

З даних у таблиці 2.8 видно, що в період з 2020 по 2022 рік спостерігалось збільшення швидкості оборотності активів підприємства. Наприклад, коефіцієнт оборотності активів зріс з 0,32 до 2,04 обороту на рік, а коефіцієнт оборотності оборотних активів з 0,50 до 2,16 обороту на рік. Це призвело до скорочення часу, необхідного для завершення операційного циклу, і сприяло умовному звільненню коштів, які потім знову залучаються до обороту і приносять додаткові доходи. Коротший час операційного циклу означає більш швидке формування фінансового результату у вигляді збільшення прибутку.

Порівнюючи оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості, видно, що кредиторська заборгованість оберталася швидше. Наприклад, у 2022 році кредиторська заборгованість у середньому погашалася за 17 днів, а дебіторська - за 146 днів. Це, з одного боку, знижує фінансові ризики, пов'язані з накопиченням кредиторської заборгованості та втратою платоспроможності, але з іншого боку, збільшує потребу у фінансуванні операційного циклу. Отже, зростає ймовірність необхідності додаткового залучення коштів (наприклад, банківських кредитів) і пов'язаних із цим додаткових витрат для продовження господарської діяльності.

Таким чином, ТОВ «PROCLIMATE» за період з 2021 по 2022 рік демонструвало доволі динамічний розвиток, подолавши збитки, яких зазнало у 2020 році. Збільшення прибутку та власного капіталу сприяло покращенню платоспроможності та фінансової стійкості підприємства, а також підвищило рентабельність його господарської діяльності. Прискорення оборотності активів відображає зростання виробничо-технічного потенціалу підприємства.

Аналіз фінансового планування на підприємстві ТОВ «PROCLIMATE», представлений у таблиці 2.9, здійснювався шляхом порівняння фактичних показників фінансових результатів із запланованими значеннями. Було виявлено відхилення між цими показниками. Критичним рівнем відхилення було встановлено значення в 10% від базових показників. Це дало змогу оцінити точність фінансових прогнозів та ефективність планування підприємства. Результати цього аналізу дають змогу виявити причини відхилень і вжити заходів для коригування фінансової стратегії компанії.

Таблиця 2.9 – Оцінка ефективності фінансового планування на основі відхилень фактичних показників доходів, витрат і прибутку від планових ТОВ «PROCLIMATE» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Показник	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Виконання плану, %		
	План	Факт	План	Факт	План	Факт	За 2020 рік	За 2021 рік	За 2022 рік
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Виручка	8388	8217	45920	46487	145466	140278	97,96	101,23	96,43
Витрати за звичайною діяльністю	8224	39795	28580	29289	98614	108143	483,89	102,48	109,66
Прибуток (збиток) від продажів	164	-31578	17340	17198	46852	42135	-	99,18	89,93
Інші доходи	3250	3383	1824	1887	1327	1179	104,09	103,45	88,85
Інші витрати	3106	2502	1010	1032	1920	2057	80,55	102,18	107,14
Прибуток (збиток) до оподаткування	308	-30697	18154	18053	46259	41257	-	99,44	89,19
Податки на прибуток (доходи)	46	339	1 143	1 136	3 823	3 563	736,96	99,39	93,20

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистий прибуток (збиток)	262	-31036	17011	16917	42436	37694	-	99,45	88,83
Висновок	На підприємстві спостерігається неефективність фінансового планування. Замість запланованого прибутку у 2020 році було отримано збитки. Крім того, у 2022 році фактичний чистий прибуток відрізняється від запланованого на -11,17%, що перевищує критично допустиме відхилення в -10%.								

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «PROCLIMATE»

При аналізі виконання плану за показниками звіту про фінансові результати за 2020 рік виявлено суттєві відхилення фактичних показників виручки, витрат і прибутку від запланованих. Незважаючи на те, що планова виручка не була досягнута на 2,04%, фактичні витрати за звичайною діяльністю перевищили планові більш ніж у 4 рази. У результаті підприємство зазнало збитків, а фінансові показники значно відрізнялися від запланованих значень.

У 2021 році відзначено незначні відхилення фактичних значень звіту про фінансові результати від запланованих. Хоча планова виручка була перевищена на 1,23%, витрати зі звичайної діяльності виявилися вищими за заплановані на 2,48%. У результаті всі фактичні показники прибутку виявилися нижчими за планові.

У 2022 році відхилення всіх показників прибутку склали понад 10%, що є критичним. Це свідчить про неефективність системи фінансового планування в товаристві з обмеженою відповідальністю «PROCLIMATE».

З проведеного аналізу фінансових результатів підприємства ТОВ «PROCLIMATE» стає зрозуміло, що компанія зіткнулася з серйозними викликами в управлінні своїми фінансами. Неефективність фінансового планування проявилася у значних відхиленнях фактичних показників від планових, включно зі збитковістю у 2020 році та недостатнім прибутком у наступні роки. Крім того, відхилення від запланованих значень рентабельності та оборотності активів також

перевищили критичні рівні, вказуючи на недостатню ефективність управління фінансовими ресурсами.

У світлі цього підприємству необхідно переглянути свою стратегію фінансового управління з акцентом на поліпшення рентабельності, забезпечення ліквідності та оптимізацію оборотності активів. Важливо розробити точніші й адаптивніші фінансові плани, що враховують поточні ринкові умови та потреби підприємства. Також потрібно приділити увагу поліпшенню системи контролю та моніторингу фінансових показників для оперативного виявлення та реагування на зміни. Розвиток фінансової стійкості та ефективності управління фінансами стане ключовим фактором для забезпечення довгострокового успіху та стійкого зростання підприємства.

2.3 Напрямки удосконалення фінансового планування ТОВ «PROCLIMATE»

У сучасних умовах, коли економічна нестабільність ускладнюють прогнозування, підприємствам і організаціям необхідно активно розвивати й удосконалювати систему фінансового планування. Це вимагає адаптації планів до змін, що відбуваються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Особливо важливо це для малих підприємств, які стають особливо вразливими в складних економічних умовах. Для них необхідні власні методики фінансового планування, що враховують специфіку і масштаби їхнього бізнесу.

Якщо для великих компаній фінансове планування спрямоване на оптимізацію та координацію діяльності всіх структурних підрозділів задля досягнення спільної мети, то для малих підприємств основним завданням стає формування зрозумілої системи управління фінансами, що мінімізує ризики та допомагає ухвалювати ефективні управлінські рішення.

Проведений аналіз системи фінансового планування в ТОВ «PROCLIMATE» виявив проблеми ефективності та точності планування. Для їх розв'язання рекомендується використовувати сценарне фінансове планування, що

включає три варіанти розвитку подій: песимістичний, базовий та оптимістичний. Сценарне фінансове планування являє собою метод, який дає змогу підприємствам і організаціям враховувати різні можливі сценарії розвитку подій під час формування своїх фінансових планів. У його основі лежить розробка декількох варіантів планів, що відображають різні прогнози щодо майбутніх змін в економічному середовищі та внутрішніх умовах підприємства. **Песимістичний сценарій:** У цьому сценарії враховуються найнегативніші фактори та припущення про розвиток подій, які можуть негативно позначитися на фінансовому становищі підприємства. Цей сценарій допомагає оцінити можливі ризики і підготуватися до непередбачених обставин. **Базовий сценарій:** Базовий сценарій відображає найімовірніший розвиток подій, ґрунтуючись на поточних трендах і прогнозах. Він являє собою основний варіант плану, який часто використовується для оцінки основних фінансових показників і стратегічного планування. **Оптимістичний сценарій:** У цьому сценарії враховуються сприятливі фактори та припущення, які можуть призвести до поліпшення фінансового становища підприємства. Оптимістичний сценарій допомагає виявити можливості для зростання і розвитку та оцінити потенціал для поліпшення результатів.

Використання сценарного фінансового планування дає змогу підприємствам бути гнучкими та адаптивними до різних сценаріїв розвитку подій, забезпечуючи більш надійне та ефективне управління фінансами.

При сценарному плануванні фінансові плани матимуть три варіанти показників залежно від можливого розвитку подій, що представлено в таблиці 2.10. У простій ситуації може бути лише два варіанти сценарію: оптимістичний і песимістичний.

Перехід до сценарного фінансового планування є складним процесом, який вимагає високої кваліфікації у фахівців, що беруть участь у цьому процесі. Проте, незважаючи на його трудомісткість, сценарне фінансове планування є надійним і ефективним інструментом управління підприємством, що має низку переваг. Зокрема:

Таблиця 2.10 - План звіту про фінансові результати під час сценарного планування в ТОВ «PROCLIMATE» - рекомендована форма

Показник	Значення показника за різних варіантів розвитку подій (цифри умовні)		
	оптимістичний	базовий (найбільш ймовірний)	песимістичний
Виручка	150027	145466	139277
Витрати за звичайною діяльністю в розрізі елементів	101700	98614	95418
Прибуток від продажів	48327	46852	43859
Інші доходи	1300	1327	1200
Інші витрати	1200	1920	2000
Прибуток до оподаткування	48427	46259	43059
Фінансовий результат (чистий прибуток)	44245	42436	39500

Джерело: складено автором

Воно забезпечує можливість швидкої реакції на зміни в зовнішньому середовищі. У разі значних відхилень фінансових показників від базового плану не потрібно розробляти нову стратегію, а достатньо діяти згідно з підготовленими сценаріями.

Сценарне фінансове планування дає змогу отримати зважену оцінку перспектив розвитку, що дає змогу зосередити ресурси на найефективніших сценаріях. Опрацювання песимістичних сценаріїв дає змогу підприємству обґрунтовано резервувати кошти, що сприяє уникненню касових розривів і захищає від негативних наслідків.

Нині створення ефективної системи фінансового планування ТОВ «PROCLIMATE» стало більш складним через виконання разових замовлень. Тому одним із способів збільшення ефективності та точності фінансового планування в цій компанії є впровадження системи позамовного планування виробництва робіт. Це особливо важливо для великих замовлень, які мають значний вплив на фінансові показники діяльності підприємства.

Структурну схему такого позамовного фінансового планування представлено на рисунку 2.2.

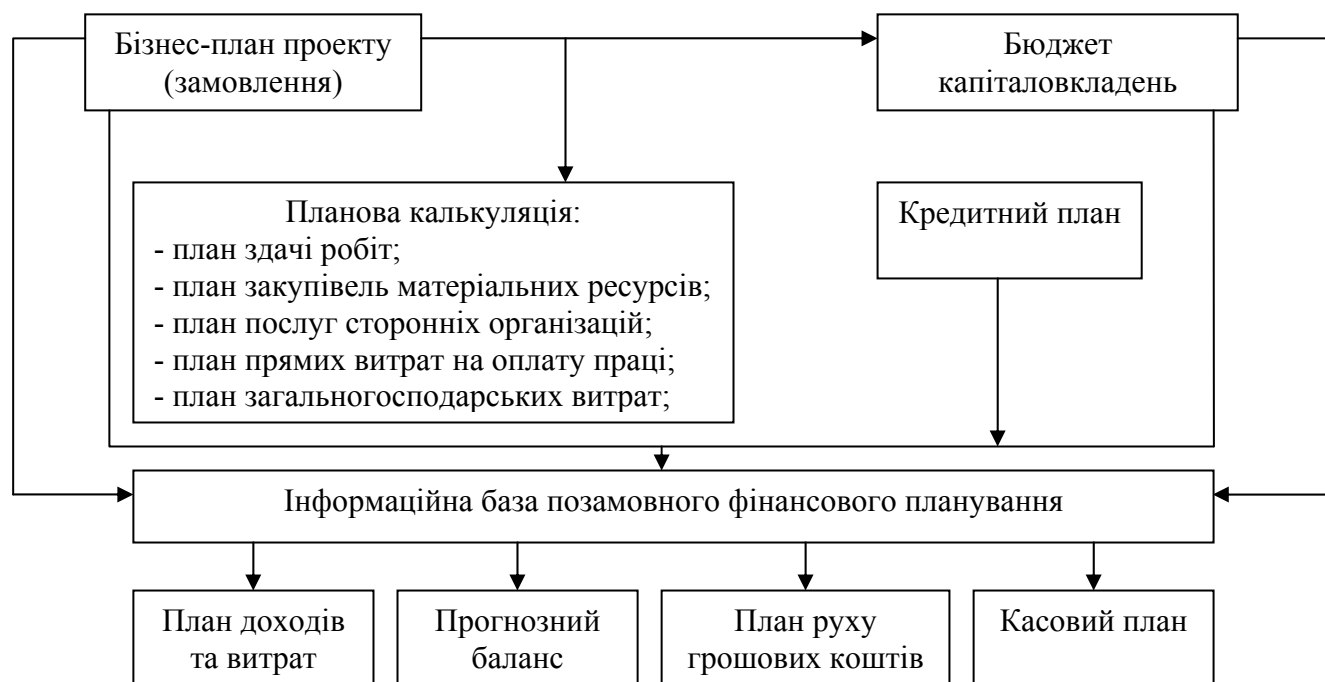


Рис. 2.2 - Рекомендована схема позамовного фінансового планування

Джерело: складено автором

Крім позамовного фінансового планування і формування фінансового результату в розрізі кожного великого замовлення також доцільним є впровадження фінансового планування за видами діяльності, таблиця 2.11.

Таблиця 2.11 - План звіту про фінансові результати за видами діяльності ТОВ «PROCLIMATE» - рекомендована форма

Показник	Значення (умовне)				
	Разом	зокрема за видами діяльності			
		Проектування вентиляційних систем	Монтаж вентиляційного обладнання	Технічне обслуговування та ремонт	Консультаційні послуги
Виручка	150027	56170	51056	23469	19332
Витрати за звичайною діяльністю	101700	38076	34565	15538	13 524
Прибуток від продажів	48327	18097	16491	7931	5808

Джерело: складено автором

Розширення деталізації фінансового планування, включно з розбивкою за замовленнями та видами діяльності, надасть ТОВ «PROCLIMATE» цілу низку переваг:

- збільшення рівня контролю над витратами і прибутковістю на рівні конкретних замовлень і різних видів діяльності;
- виключення можливості працювати з нерентабельними або низькорентабельними замовленнями, що сприяє оптимізації бізнес-процесів;
- підвищення ефективності виробничого та фінансового планування за рахунок оперативного прийняття управлінських рішень. Це зумовлено більш детальною та інформативною базою даних, яка буде доступна керівництву.

Однією зі складнощів, з якою стикається ТОВ «PROCLIMATE», є проблема організаційного плану, пов'язана з регламентацією процесу фінансового планування. Регламент фінансового планування, або бюджетний регламент, являє собою набір внутрішніх документів і наказів, що визначають процес планування на підприємстві.

У ТОВ «PROCLIMATE» цей процес організовано через наказ директора, який встановлює строки складання та затвердження планових документів, тоді як інші аспекти не регламентовано й обговорюють усно. Це ускладнює організацію та виконання фінансового планування.

Загальний регламент процесу планування на підприємстві має включати визначення цілей і завдань фінансового планування, порядок формування бюджетів, ролі та функції учасників процесу, процедуру затвердження планових документів, механізми контролю та коригування фінансових планів, а також аналіз виконання фінансового плану.

Для підвищення ефективності фінансового планування в ТОВ «PROCLIMATE» рекомендується розробити та впровадити регламент надання інформації під час формування фінансового плану, який може бути представлений у вигляді таблиці, як в нашому випадку (таблиця 2.12) або іншого зручного формату.

Таблиця 2.12 - Регламент надання інформації при фінансовому плануванні
ТОВ «PROCLIMATE» (рекомендований)

Показник	Відповідальний за підготовку та подання	Строки подання (дні до початку року)	Відповідальний за погодження та затвердження
Формулювання основних завдань і цілей діяльності на майбутній рік, цільових показників і орієнтирів (ціни, тарифи, інфляція та ін.)	Генеральний директор, технічний директор, комерційний директор, фінансовий відділ	80	Загальні збори засновників
Прогноз продажів у натуральному і вартісному вираженні з розбивкою за видами діяльності в трьох варіантах сценарію: базовий, оптимістичний, песимістичний.	Відділ закупівель збуту та маркетингу	70	Комерційний директор, головний бухгалтер
Програма виконання робіт у натуральних показниках. Технологічні норми, нормативи, ліміти витрат	Технічний директор, відділ проектування і розробки, відділ монтажу і обслуговування	60	Технічний директор
План продажів у натуральних і вартісних показниках у розрізі видів робіт і замовників	Комерційний директор, Відділ закупівель збуту та маркетингу фінансовий відділ	60	Комерційний директор
Графік надходження платежів	Фінансовий відділ	50	Комерційний директор
Прогнозний звіт про фінансові результати	Фінансовий відділ	15	Комерційний директор
Бюджети інвестиційних проєктів, програми розвитку	Комерційний директор, фінансовий відділ	30	Комерційний директор
Кредитний план	Комерційний директор, фінансовий відділ	20	Комерційний директор
Касовий план	Фінансовий відділ	20	Комерційний директор
Прогнозний баланс, аналіз фінансових показників	Фінансовий відділ	15	Комерційний директор
Узгодження та прийняття плану (із внесенням коригувань)	Генеральний директор, технічний директор, комерційний директор	10	Генеральний директор

Регламентация процесу фінансового планування забезпечить додаткові переваги в конкурентному середовищі шляхом більш ефективного управління фінансовими потоками, ресурсами, капіталом і активами. Це досягається шляхом оптимізації робіт, які виконують різні співробітники в процесі планування, а також оптимізації використання всіх видів ресурсів при впровадженні процесного підходу у фінансовому плануванні. Проблемою, з якою стикається ТОВ «PROCLIMATE», є відсутність ефективного програмного забезпечення для фінансового планування (наразі планування здійснюється в Microsoft Excel). Рекомендується розв'язати цю проблему шляхом впровадження автоматизованої системи «Афіна» українських розробників. На ринку існує безліч систем планування від західних і українських виробників. Однак основними перевагами вибору системи «Афіна» є те, що воно дає змогу подолати обмеженість наявної автоматизованої системи. Програмний продукт містить усю необхідну для планування функціональність (аналітика, класифікатори, розрахунок фінансових показників і аналіз їхніх відхилень та інше).

Оцінка ефективності проектів удосконалення фінансового планування на підприємствах необхідна для доцільності їх запровадження та оцінки результатів. Проте проведення такої оцінки пов'язане з цілою низкою проблем [55, с. 255]:

- досить складно врахувати всі ефекти, як позитивні, так і негативні, які очікуються в результаті вдосконалення (впровадження) фінансового планування;
- часто неможливо оцінити вплив проведених заходів щодо вдосконалення системи планування на фінансово-економічні показники діяльності підприємства;
- практично неможливо визначити тривалість терміну отримання ефекту від проведених заходів;
- економічний ефект від заходів, як правило, неоднаковий за роками;
- правила бухгалтерського обліку ускладнюють розрахунок одноразових витрат на здійснення заходів, що проводяться в рамках вдосконалення системи фінансового планування на підприємстві.

У зв'язку з цим, завдання розроблення методики оцінки ефективності проектів удосконалення фінансового планування є досить актуальним.

Позитивний економічний ефект може бути пов'язаний зі збільшенням виручки, зниженням трудомісткості виконання управлінських операцій, зниженням витрат на виробництво, скороченням простоїв виробництва і поліпшенням інших фінансово-економічних показників.

Таким чином, для поліпшення системи фінансового планування в ТОВ «PROCLIMATE» рекомендується впровадження сценарного та позамовного фінансового планування. Сценарне планування передбачає створення декількох варіантів розвитку подій (песимістичний, базовий, оптимістичний), що дасть змогу підприємству адаптуватися до різних сценаріїв і швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Позамовне планування фокусується на плануванні виробництва та фінансових ресурсів залежно від конкретних замовлень, що допоможе ефективно використовувати ресурси та уникати роботи над нерентабельними замовленнями. Важливим кроком для поліпшення фінансового планування в ТОВ «PROCLIMATE» є розробка та впровадження регламенту надання інформації при формуванні фінансового плану. Цей регламент має чітко визначати процедури, строки та відповідальних осіб, які беруть участь у зборі, аналізі та наданні даних для складання плану. Крім того, він має встановлювати стандарти та вимоги до якості інформації, необхідної для планування. Впровадження такого регламенту дасть змогу забезпечити єдиний і структурований підхід до формування фінансового плану, підвищити прозорість і достовірність даних, а також скоротити час на підготовку та аналіз планових документів.

ВИСНОВКИ

Фінансове планування відіграє ключову роль в успішній діяльності підприємств у сучасних умовах. В умовах швидко мінливої економічної обстановки і нестабільності на ринку, управління фінансами стає основоположним аспектом ефективного ведення бізнесу. Фінансове планування являє собою процес визначення фінансових цілей, розроблення стратегій і тактик їх досягнення, а також прогнозування і контролю фінансових результатів. Це комплексний підхід до управління фінансами, який включає в себе планування доходів, витрат, інвестицій, кредитування та інших фінансових операцій. Основна мета фінансового планування полягає в забезпеченні фінансової стійкості підприємства, максимізації прибутку, оптимізації використання ресурсів і мінімізації фінансових ризиків. У сучасному бізнесі фінансове планування є невід'ємною частиною стратегічного управління і дає змогу підприємствам успішно адаптуватися до мінливих умов ринку, ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення і домагатися сталого зростання та розвитку.

В умовах воєнного конфлікту, який наразі триває на території України, здійснення фінансового планування стає ще складнішим для підприємств. Непередбачуваність ситуації, зміни в економічному та політичному кліматі, а також ризики, пов'язані з втратою доступу до ринків збуту або постачання сировини, створюють значні виклики для розроблення та реалізації фінансових стратегій. Невизначеність і нестабільність у таких умовах вимагають від підприємств особливої обережності та гнучкості у фінансовому плануванні, а також постійного аналізу та перегляду стратегій залежно від ситуації, що змінюється. Однак навіть в умовах воєнного конфлікту фінансове планування залишається важливим інструментом для управління ресурсами, мінімізації ризиків і забезпечення фінансової стійкості підприємств.

У другому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра розглядається об'єкт дослідження - товариство з обмеженою відповідальністю «PROCLIMATE». Це товариство займається проектуванням і монтажем вентиляційного обладнання для

промислових підприємств, а також приватних домоволодінь. Це підприємство є малим підприємством, оскільки протягом 2020-2022 років на ньому працює 50 осіб. Проведений аналіз організаційної структури та чисельності працівників дав такий результат, що структура підприємства належить до лінійно-функціонального типу, стабільність кадрів за період, що аналізувався, висока.

Оцінка фінансового стану ТОВ «PROCLIMATE» упродовж 2020-2022 років показала, що підприємство значно покращило свої фінансові результати, і це дало йому змогу компенсувати збитки, які отримала підприємство на протязі 2020 року. Нарощування обсягів прибутку та власного капіталу дозволило підвищити платоспроможність, фінансову стійкість підприємства, а також рентабельність його фінансово-господарської діяльності.

У ТОВ «PROCLIMATE» здійснюється поточне і стратегічне фінансове планування фінансовим відділом, комерційним директором. Фінансове планування ведеться в середовищі електронних таблиць Excel. Контроль виконання плану здійснюється шляхом проведення аналізу відхилень фактичних показників від планових. На підставі результатів аналізу приймаються рішення про перевірку причин відхилення від плану, виробляються управлінські рішення.

Зроблено висновок про те, що діюча система фінансового планування на підприємстві є недостатньо ефективною. Цей бізнес-процес потребує поліпшення, що викликає необхідність розроблення заходів, спрямованих на вдосконалення системи фінансового планування.

Проведене дослідження дало змогу виявити основні проблеми фінансового планування в ТОВ «PROCLIMATE»:

- недостатня ефективність і точність фінансового планування.
- відсутність нормативного регулювання (регламентації) процесу фінансового планування.
- проблема програмного забезпечення фінансового планування. Для вирішення цих проблем розроблено комплекс рекомендацій:

1) з метою підвищення ефективності та точності фінансового планування рекомендовано впровадження сценарного планування. У процесі обґрунтування

рекомендації виокремлено етапи сценарного планування та фактори, що впливають на основні показники фінансових планів. Сценарне фінансове планування дасть змогу підприємству отримати такі переваги: можливість швидкої реакції на зміну зовнішнього середовища, отримання виваженої оцінки перспектив розвитку та можливості зосередити ресурси на втіленні найефективнішого сценарію, забезпечити готовність до будь-якого розвитку подій та зарезервувати кошти для ліквідації касових розривів.

2) для підвищення ефективності та точності планування рекомендовано впровадження позамовного фінансового планування для великих замовлень. Пропонована деталізація фінансового планування дасть змогу ТОВ «PROCLIMATE» підвищити рівень контролю витрат і прибутковості в розрізі замовлень і видів діяльності, унеможливити роботу над нерентабельними та низько рентабельними замовленнями.

3) з метою організаційного (нормативного) регулювання процесу фінансового планування рекомендовано розробити і впровадити регламент надання інформації при формуванні фінансового плану. Це дасть змогу створити додаткові конкурентні переваги за рахунок раціоналізації робіт, ефективнішої організації управління фінансовими потоками, ресурсами, капіталом та іншими активами.

4) для забезпечення ефективної інформаційної підтримки процесу фінансового планування рекомендовано впровадження автоматизованої системи «Афіна», яка, за оцінками незалежних експертів, підвищує продуктивність праці працівників економічних служб підприємств не менше ніж на 25 %. Підприємство отримує можливість гнучкіше реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі. А це додаткова можливість максимізації прибутку.

Таким чином, можна сказати, що налагодження системи фінансового планування в товаристві з обмеженою відповідальністю «PROCLIMATE», дасть можливість краще контролювати діяльність підприємства, що повинно призвести до збільшення його ефективності та прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М., Журавель Т. М., Михайленко Р. М. Фінанси підприємств: навч. посіб. для самост. вивчення дисципліни. Київ: Знання, 2009. 299 с.
2. Антонюк О. О. Антикризовий моніторинг: принципи та механізм проведення. Економічний простір: Збірник наукових праць. № 48/1. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2011. С. 190–196.
3. Білик М. Д., Белялов Т. Е. Фінансове планування на підприємстві : навчальний посібник. Київ: ПанТот, 2015. 435 с.
4. Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. М. Фінансовий аналіз: навч. посібник. Київ, 2015. 592 с.
5. Білик М.Д. Бюджетування у системі фінансового планування. Фінанси України. 2011. № 3. С. 97–109.
6. Белоусова І.А. Вдосконалення планування як функції управління суб'єктів господарської діяльності. Вісник ЖДТУ. 2012. №1 (59). С. 71-74.
7. Бихалова К.О. Дослідження та впровадження процесу інтегрованого планування полів бізнесу. Вісник Східноукраїнського національного університету імені В.Даля. 2010. №8 (150), Ч.1. С. 34-38.
8. Білоусова О.С. Фінансове планування підприємств в управлінні процесами збалансування фінансів реального сектора. Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. № 3, Т. 1. С. 45-54.
9. Богомолова Н. І. Удосконалення фінансового планування на залізничному транспорті. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 34. С. 164-167.
10. Борейко В.І. Стратегічне управління промисловими підприємствами в ринкових умовах. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Випуск 2(50). Серія «Економіка». 2010. С. 23-29
11. Беспала-Павлова Т. Система фінансового планування будівельних підприємств. Наукові записки. Серія «Економіка». 2011. Вип. 16. С. 108–112

12. Вовк В.М. Планування як важливий елемент системи фінансового менеджменту на підприємстві. Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції: зб. наук. пр.: Випуск XVI, № 1. Київ: СЕУ / Рівне: НУВГП, 2010. 573 с. С. 168-178.
13. Гончар В. Перспективи розвитку та шляхи вдосконалення фінансового планування в сучасних умовах. Фінанси України. 2012. № 3. С. 1–5.
14. Гриньова В.М. Фінанси підприємств: навч. посіб. Київ: Знання-Прес, 2013. 424с.
15. Зарубінський В. М., Демьянов М. І., Кушлик Є. Я., Семеренко І В. Фінансове управління підприємством: принципи, методи та інструменти. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 1 (91). С. 171–175.
16. Зінь Е.А. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2011. 136с.
17. Іванова А.І. Планування та оцінка діяльності суб'єктів господарювання сфери послуг: проблеми і шляхи вирішення // Економіка и Финансы. 2013. №11. С. 138-146.
18. Каламбет С.В. Сутність ефективності фінансового планування на підприємстві. Економіка та держава. 2015. № 9. С. 84–87.
19. Клебанова Т.С., Рудаченко О.О. Прогнозування показників фінансової діяльності підприємства житлово-комунального господарства за допомогою адаптивних моделей // Бізнес Інформ. 2015. №1. С. 143-148.
20. Коваленко В. Нормативні основи фінансового планування на підприємствах. Сталий розвиток економіки. 2013. № 4 (21). С. 93–97.
21. Куриленко Т. П. Проектне фінансування: підручник. Київ, 2010. 208 с.
22. Литвин Ю.О. Фінансове планування на підприємствах в сучасних умовах. Актуальні проблеми розвитку фінансово-кредитної системи України. Донецьк: ДонНТУ, 2012. С. 67–85.
23. Мазур Д. В. Фінансове планування діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 6(1). С.

55-59.

24. Навчальний посібник з виконання фінансового аналізу суб'єктів господарювання в умовах трансформації фінансової звітності / Косарева І.П., Сукрушева Г.О., Полупан П.М. / під заг. Редакцією Чемчикаленка Р. А. Харків, 2015. 172с.

25. Нагорна Д. В. Планування фінансової діяльності підприємства. 2020. №16. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.06.html>.

26. Панасюк М.А., Бойко О.О. Фінансове планування діяльності сучасного підприємства. Вісник Мукачівського державного університету. 2016. №. 2.

27. Про внесення змін до Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки. Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України № 122 від 22 січн. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0316-21#n83>.

28. Про затвердження Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки. Наказ Міністерства економічного розвитку економіки і торгівлі України № 205 від 02 березня 2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0300-15#n669>.

29. Равенков А. Фінансове планування на підприємстві. Проблеми теорії та практики управління. 2010. № 4. С. 72–78.

30. Сіренко Н. М., Бурковська А. В., Бузнік О. О. Фінансове планування - складова сталого розвитку підприємства. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. 2011. Вип. 3, Т.2. С. 214 - 217.

31. Слюсаренко О. Ю. Планування фінансових результатів підприємства. Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність: матеріали VII міжнародної Internet-конференції студентів та молодих вчених [Харків, 27 грудня 2016р.]. Харків: Харківський політехнічний інститут: URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/35051/1/Conference_NTU_KhPI_2012_Strategii_innovats_rozvytku_ekonomiky.pdf

32. Ситник Г. Генезис і сучасна парадигма фінансового планування. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 7 (133). С. 33–48.
33. Ситник Г. Поточне фінансове планування в системі управління підприємством торгівлі / Г. Ситник // *Економічний простір*. 2014. № 83. С. 218–233.
34. Сисой Ю. Фінансове планування на підприємстві та його особливості в умовах транснаціональних корпорацій URL: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/prvs/2009_2/0714.pdf.
35. Танклевська Н. Теоретичні аспекти організації фінансового планування на підприємстві. *Таврійський науковий вісник*. 2009. Вип. 67. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Chem_Biol/Tavnv/2009_67/67_25.pdf.
36. Теличко Р.К. Фінансове планування на малих та середніх підприємствах. *Фінанси України*. 2013. № 8. С. 14–16.
37. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2012. 554с.
38. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент: підручник 2-ге вид., стер. . Київ: Знання, 2013. 375 с.
39. Щербань О. Д. Види та методи фінансового планування на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 6 (46). С. 530 – 534.
40. Янковська В.А., Хижняк А.М. Теоретичні основи планування та прогнозування на підприємстві. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. №. 2. С. 166