

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

«На правах рукопису»
УДК 338.984

До захисту допущено:

Завідувач кафедри

_____ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

«_____» _____ 20__ р.

Магістерська дисертація

зі спеціальності 051 «Економіка», освітньо-професійної програми
«Економіка бізнес-підприємства»

на тему: **«Управління процесом фінансового планування на
Державному підприємстві «Укроборонсервіс» з метою забезпечення
сталого розвитку»**

Виконала: студентка II курсу, групи УЕ-301мп
Бобко Тетяна Олександрівна _____

Науковий керівник: к.е.н, професор
Круш Петро Васильович _____

Консультант з економіко-математичного підрозділу:
к.е.н., доцент Кузьмінська Наталія Леонідівна _____

Рецензент: д.е.н., професор
Войтко Сергій Васильович _____

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Студентка _____

Київ – 2021 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

Рівень вищої освіти – другий (магістерський) за освітньо-професійною програмою «Економіка бізнес-підприємства»

Спеціальність – 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентки

Бобко Тетяни Олександрівни

1. Тема дисертації «Управління процесом фінансового планування на Державному підприємстві «Укроборонсервіс» з метою забезпечення сталого розвитку», науковий керівник дисертації Круш Петро Васильович, к.е.н., професор затверджені наказом по університету від «10» листопада 2021 р. №3709-с

2. Строк подання студентом дисертації _____

3. Об'єкт дослідження: процес управління процесом фінансового планування підприємства з метою забезпечення сталого розвитку.

4. Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до вдосконалення управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс» з метою забезпечення сталого розвитку.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

— досліджено теоретичні основи управління процесом фінансового планування;

— проаналізовано сутність та основні функції реалізації процесу фінансового планування на підприємстві;

- визначено та проаналізовано основні види, методи та етапи здійснення фінансового планування на підприємстві;
- охарактеризовано управлінські інструменти організації процесу фінансового планування на підприємстві;
- розглянуто методичні аспекти оцінювання ефективності управління процесом фінансового планування на підприємстві;
- проведено діагностику управління процесом фінансового планування на Державному підприємстві «Укроборонсервіс»;
- надано характеристику господарської діяльності досліджуваного підприємства ДП «Укроборонсервіс»;
- проведено аналіз фінансового стану ДП «Укроборонсервіс»;
- здійснено оцінку ефективності управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс»;
- проведено факторний аналіз ефективності управління фінансовими ресурсами досліджуваного підприємства ДП «Укроборонсервіс»;
- проаналізовано напрямки удосконалення управління процесом фінансового планування на Державному підприємстві «Укроборонсервіс»;
- ідентифіковано проблеми забезпечення ефективності управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс» та визначено перспективні напрямки їх вирішення;
- здійснено наукове обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс»;
- проведено оцінку впливу запропонованих заходів на ефективність управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс».

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу: 35 таблиць, 15 рисунків.

7. Орієнтовний перелік публікацій:

1. Круш П.В. Бобко Т.О. Вдосконалення підходів до організації фінансового планування в умовах загострення кризових явищ. *Всеукраїнська науково-практична конференція «Фінансова система країни: фактори впливу»* м. Львів. 25 грудня 2021 р.
2. Круш П.В. Бобко Т.О. Концептуальні засади організації фінансового планування в контексті реалізації ефективних управлінських практик ведення підприємницької діяльності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. Вип. 27, 2021.

8. Консультанти розділів дисертації

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант з економіко - математичного розділу	Доц., к.е.н. Кузьмінська Н.Л., доцент кафедри економіки і підприємництва КПП ім. Ігоря Сікорського		
Нормоконтроль	Доц., к.е.н. Кривда О.В., доцент кафедри економіки і підприємництва КПП ім. Ігоря Сікорського		

9. Дата видачі завдання _____

10. Календарний план-графік виконання магістерської дисертації

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження теми науковим керівником	29.09.2020 р.	
2	1-й розділ написання магістерської дисертації	15.03.2021 р.	
3	2-й розділ написання магістерської дисертації	02.09.2021 р.	
4	3-й розділ написання магістерської дисертації	01.11.2021 р.	
5	Попередній захист магістерської дисертації	18.11.2021 р.	
6	Строк подання магістерської дисертації на кафедру ЕіП	06.12.2021 р.	
7	Захист магістерської дисертації	20.12.2021- 22.12.2021 р.	

Студентка

Тетяна БОБКО

Науковий керівник дисертації

Петро КРУШ

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація Бобко Тетяни Олександрівни на тему «Управління процесом фінансового планування на Державному підприємстві «Укроборонсервіс» з метою забезпечення сталого розвитку» зі спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Економіка бізнес-підприємства», КПІ, 2021, Київ.

Магістерська дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота виконана у обсязі 118 сторінок друкованого тексту, 35 таблиць, 15 рисунків.

Метою магістерської дисертації є обґрунтування теоретико-методичних основ управління процесом фінансового планування та розробка організаційних пропозицій щодо вдосконалення управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс» з метою забезпечення сталого розвитку.

У ході проведеного дослідження було застосовано широкий спектр різноманітних методів наукового дослідження загального та специфічного характеру, зокрема методи аналізу, дедукції, індукції, синтезу, наукового узагальнення, групування, класифікації та порівняння, коефіцієнтний методу, табличний та графічний метод, метод таксономічного аналізу, метод головних компонент стохастичного факторного аналізу, метод експертних оцінок та метод Сааті.

У роботі здійснено економічне обґрунтування заходів щодо впровадження ERP-системи «Галактика» та методичного забезпечення визначення оптимальних обсягів дебіторської заборгованості на базі ДП «Укроборонсервіс» з метою вдосконалення ефективності управління процесом фінансового планування. Реалізація пропонованих заходів дозволить підприємству знизити тривалість обороту оборотних засобів з 750 днів до 562, знизити обсяги матеріальних, адміністративних, збутових та інших операційних витрат, тим самим забезпечивши ріст показника рентабельності активів з 0,002 до 0,022.

Об'єктом дослідження є процес управління процесом фінансового планування підприємства з метою забезпечення сталого розвитку.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до вдосконалення управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс» з метою забезпечення сталого розвитку.

Ключові слова: управління процесом фінансового планування, фінансове планування, фінанси, планування, управління фінансами, фінансовий менеджмент.

ABSTRACT

Master's dissertation of Bobko Tetyana Oleksandrivna on "Management of the financial planning process at the State Enterprise" Ukroboronservice to ensure sustainable development "in specialty 051" Economics ", specialization" Economics of Business Enterprise ", KPI, 2021, Kyiv.

The master's dissertation consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of used sources and appendices. The work is performed in the amount of 118 pages of printed text, 35 tables, 15 figures.

The purpose of the master's dissertation is to substantiate the theoretical and methodological foundations of financial planning process management and development of organizational proposals to improve the management of financial planning process of "Ukroboronservice" State Company in order to ensure sustainable development.

The study used a wide range of different research methods of general and specific nature, including methods of analysis, deduction, induction, synthesis, scientific generalization, grouping, classification and comparison, coefficient method, tabular and graphical method, taxonomic analysis method, principal method component of stochastic factor analysis, the method of expert assessments and the Saati method.

The economic substantiation of measures on introduction of ERP-system "Galaxy" and methodical maintenance of definition of optimum volumes of receivables on the basis of SE "Ukroboronservice" for the purpose of perfection of efficiency of management of process of financial planning is carried out. The implementation of the proposed measures will allow the company to reduce the duration of working capital from 750 days to 562,

reduce material, administrative, marketing and other operating costs, thereby increasing the return on assets from 0.002 to 0.022.

The object of research is the process of managing the process of financial planning of the enterprise in order to ensure sustainable development.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and practical approaches to improving the management of the financial planning process of Ukroboronservice in order to ensure sustainable development.

Key words: financial planning process management, financial planning, finance, planning, financial management, financial management.

ЗМІСТ

ВСТУП	16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ	20
1.1. Сутність та функції фінансового планування.....	20
1.2. Види, методи та етапи фінансового планування на підприємстві.....	29
1.3. Управлінські інструменти фінансового планування на підприємстві	40
1.4. Оцінка ефективності управління фінансовим планування на підприємстві.....	46
Висновки до розділу 1	52
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «УКРОБОРОНСЕРВІС»	54
2.1. Характеристика господарської діяльності підприємства.....	54
2.2. Аналіз фінансового стану підприємства	57
2.3. Оцінка ефективності управління процесом фінансового планування	68
2.4. Факторний аналіз ефективності управління фінансовими ресурсами на підприємстві	74
Висновки до розділу 2	79
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПЛАНУВАННЯ НА ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «УКРОБОРОНСЕРВІС»	82
3.1. Проблеми забезпечення ефективності управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс» та перспективні напрямки їх вирішення	82
3.2. Наукове обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс»	87
3.3. Вплив запропонованих заходів на ефективність управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс»	112
Висновки до розділу 3	116
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	119
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	125
ДОДАТКИ	132
Додаток А	133
Додаток Б.....	135
Додаток В	137
Додаток Г.....	140

ВСТУП

Соціально-економічні умови функціонування та провадження господарської діяльності підприємницькими суб'єктами вирізняються істотним впливом кризових явищ та інших процесів зовнішнього середовища на можливості до підтримки стабільності та сталості організації господарських відносин як на рівні внутрішніх процесів підприємства, так і в контексті його взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища. Описані умови складають об'єктивну основу до необхідності забезпечення підприємствами безперервності та плановірності функціонування ключових бізнес-процесів, що є неможливим за відсутності ефективно діючої системи управління процесом фінансового планування. Саме тому, на сьогодні, особливої теоретичної та прикладної ваги набувають дослідження проблематики побудови ефективної системи планування на підприємстві в умовах домінування ринкових форм організації економічних систем, що обумовлює **актуальність дослідження** проблематики сутнісних характеристик, функціонального наповнення, методичних підходів до аналізу та оцінювання, разом із відповідними організаційними напрямками вдосконалення ефективності управління процесом фінансового планування на підприємстві.

Ступінь розробки наукової проблеми. Економічні дослідження організаційних особливостей забезпечення ефективності управління фінансовим плануванням у розрізі ключових елементів об'єктного та суб'єктного складу, методик оцінювання та інструментального забезпечення ініціювання поліпшувальних заходів, представляють собою широке предметне поле досліджень даної наукової проблематики і характеризується наявністю потужного теоретико-методичного базису в основі якого лежать численні наукові доробки вітчизняних та зарубіжних вчених економістів. Теоретичні основи дослідження даного напрямку були закладені у працях таких вчених як Р. Акофф, Т. Є. Беляков, М. Д. Білик, Р. Брейлі, А. Г. Завгородній, С. В. Каламбет, О.М. Кальченко, Н. Ю. Мельничук, О. О. Непочатенко, А. В. Оверчук, Г.О. Партин, А. Робсон, Р. А. Слав'юк, М. Тарасюк, Дж. Ченг, Л. І. Шваб, І. О. Школьник.

Утім, незважаючи на широке наукове висвітлення основних системних елементів здійснення управління процесом фінансового планування більш поглибленого розгляду потребує проблематика забезпечення ефективності процесу фінансового планування на рівні господарюючого суб'єкта в умовах інтенсифікації зовнішніх загроз.

Зв'язок роботи з науково-дослідними темами. Магістерська дисертація виконана у відповідності до прийнятих планів науково-дослідницьких робіт кафедри економіки та підприємництва Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського" за темою: «Сучасні проблеми економіки та управління підприємствами і шляхи їх вирішення» (НДР № 0116U004579), у межах роботи автором було досліджені теоретичні та прикладні аспекти реалізації управління процесом фінансового планування та надано пропозиції до вдосконалення відповідної системи на прикладі ДП «Укроборонсервіс».

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних основ управління процесом фінансового планування та розробка організаційних пропозицій щодо вдосконалення управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс» з метою забезпечення сталого розвитку.

У рамках представленої вище мети дослідження було поставлено та виконано наступний перелік завдань:

- проаналізовано сутність та основні функції реалізації процесу фінансового планування на підприємстві;
- визначено та проаналізовано основні види, методи та етапи здійснення фінансового планування на підприємстві;
- охарактеризовано управлінські інструменти організації процесу фінансового планування на підприємстві;
- розглянуто методичні аспекти оцінювання ефективності управління процесом фінансового планування на підприємстві;
- надано характеристику господарської діяльності досліджуваного підприємства ДП «Укроборонсервіс»;

- проведено аналіз фінансового стану ДП «Укроборонсервіс»;
- здійснено оцінку ефективності управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс»;
- проведено факторний аналіз ефективності управління фінансовими ресурсами досліджуваного підприємства ДП «Укроборонсервіс»;
- ідентифіковано проблеми забезпечення ефективності управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс» та визначено перспективні напрямки їх вирішення;
- здійснено наукове обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс»;
- проведено оцінку впливу запропонованих заходів на ефективність управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс».

Об'єктом дослідження є процес управління процесом фінансового планування підприємства з метою забезпечення сталого розвитку.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до вдосконалення управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс» з метою забезпечення сталого розвитку.

Теоретична новизна роботи полягає у набутті подальшого розвитку змістових положень теорії фінансового планування, конкретизації функцій, принципів та основних завдань фінансового планування на підприємстві, методичному оновленні та доповненні якісного складу інструментального забезпечення управління процесу фінансового планування на підприємстві та відповідних підходів до реалізації оцінювання ефективності даного виду управлінської діяльності.

Практична новизна роботи полягає в удосконаленні методичних підходів до здійснення оцінювання ефективності управління процесом фінансового планування на основі розробленої системи показників і застосування методів таксономічного та факторного аналізу, а також специфіки реалізації пропозицій з впровадження ERP-систем на підприємствах військово-промислового комплексу та застосування на їх

базі методичного інструментарію фінансового планування дебіторської заборгованості.

Методи дослідження. У ході виконання поставлених у роботі завдань було застосовано широкий спектр різноманітних методів наукового дослідження загального та специфічного характеру, зокрема в процесі аналізу теоретико-методичних засад управління процесом фінансового планування були використані методи аналізу, дедукції, індукції, синтезу, наукового узагальнення, групування, класифікації та порівняння. Порядок проведення фінансового аналізу стану досліджуваного підприємства вимагав залучення переважно коефіцієнтного методу, а також у якості засобів візуалізації результатів – табличного та графічного методів. З метою здійснення оцінювання ефективності процесу фінансового планування було застосовано метод таксономічного аналізу. Для формування математичної моделі оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами було обрано метод головних компонент стохастичного факторного аналізу. В процесі розробки та обрання пріоритетних заходів вдосконалення управління процесом фінансового планування було використано метод експертних оцінок та метод Сааті.

Інформаційна база дослідження. Основними джерелами інформаційного забезпечення проведення аналітичних розрахунків за обраною темою були дані звітних документів ДП «Укроборонсервіс», зокрема відповідні форми бухгалтерської, податкової та управлінської документації, а також статистичні дані; окрім цього, у якості джерел інформації застосовувалися чинні законодавчі акти та актуальні наукові дослідження згідно тематиці дослідницької роботи.

Практичне значення отриманих результатів Представлені у роботі наукові результати характеризуються високою мірою теоретичної та практичної значущості в контексті забезпечення ефективності управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс» з метою забезпечення сталого розвитку, що знайшло позитивну оцінку серед управлінського персоналу досліджуваного підприємства і підтверджується відповідним актом впровадження результатів наукової роботи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ

1.1. Сутність та функції фінансового планування

Економічна ситуація у ринковому середовищі є досить мінливою та ризиковою, а тому майже кожне підприємство перебуває у ситуації невпевненості у завтрашньому дні. Збільшення кількості конкурентів на ринку може не тільки суттєво вплинути на фінансове становище підприємства та його платоспроможність, а й навіть, призвести до суттєвих економічних втрат.

У зв'язку з цим поступово починає зростати значення управління підприємством як з боку науковців, так і з боку менеджерів.

Управління підприємством являє собою складний процес організації та планування, контролю, мотивації та регулювання дій персоналу, який включає в себе постановку стратегічних цілей і тактичних завдань підприємства, ухвалення управлінських рішень та забезпечення їх виконання. [16]

До основних функцій управління відносяться: планування, прогнозування, організація, координація і регулювання, активізація і стимулювання, облік, аналіз і контроль.

У структурі управління підприємством процес планування виступає у якості основи для подальшого прийняття господарських рішень. [63]

О.М. Кальченко звертає увагу на тому, що існує два основні підходи до розуміння сутності планування на підприємстві. Перший – загальноекономічний, відповідно до якого планування на підприємстві розглядається у якості самостійного процесу, який має власні цілі та завдання. Другий – управлінський, відповідно до цього підходу планування є однією із функцій управління. [22, с. 23]

Окрім вище наведених підходів до розуміння процесу планування науковці визначають ще інший підхід – когнітивний. Ситник Г.В. акцентує увагу на тому, що планування це перш за все результат розумової діяльності, в процесі якої значну роль відіграють ментальні моделі поведінки людини. [59, с. 231-232]

Розглядаючи процес планування у якості одного із найважливіших складових системи управління підприємством, необхідно звернути увагу на те, що цей процес є циклічним та повинен регулярно повторюватися, який поєднує у собі різні види управлінської діяльності (волевиявлення, регулювання та контроль).

У широкому розумінні планування являє собою процес формування майбутнього підприємства, та включає в себе процеси складання та погодження планів. Основним завданням планування на підприємстві є підвищення ефективності діяльності підприємства, шляхом: орієнтації та координації усіх управлінських дій на підприємстві, визначення груп ризиків для функціонування підприємства та зниження їх рівня, підвищення гнучкості управління та її пристосованість до змін як зовнішнього так і внутрішнього середовища. [75]

За ринкової економіки, плануванню, у якості складової системи процесу управління, відводиться важлива роль. Це пов'язано з тим, що планування надає змогу забезпечити взаємодію всіх видів ресурсів підприємства у межах конкретного об'єкту управління, а також в процесі планування визначаються оптимальні значення показників діяльності підприємства та темпи їх зростання.

На сьогодні, одними з найважливіших засад успішного функціонування суб'єктів господарювання у довгостроковій перспективі є наявність ефективної системи управління фінансовими ресурсами для подальшого розвитку підприємства. Наявність достатнього фінансового підґрунтя є основою для ефективної управлінської діяльності керівників у сфері розпорядження фінансовими ресурсами та для виконання цілей, які є визначеними власниками. [25, с.169-170]

Забезпеченість підприємства фінансовими ресурсами, а також їх ефективне використання є складовими фінансового планування, яке в умовах глобалізації, інноваційного розвитку технологій та поступової інформатизації суспільства відіграє роль важливого елементу механізму фінансової системи та є однією із функцій управління підприємством. [20, с.84-85]

Дослідженням сутності фінансового планування займалося чимало вітчизняних та закордонних науковців, серед них Сициліано Дж., Ченг Ф. Лі, Р. Акофф, М. Білик, Р. Брейлі, С.В. Каламбет, Н.О. Ковальчук та інші.

На даний момент відсутня єдність підходів до трактування поняття «фінансове планування». Це обумовлено різними підходами до визначення кола об'єктів фінансового планування, так деякі науковці під об'єктами фінансового планування зазначають виключно рух фінансових ресурсів, інші ж наполягають на необхідності включення до кола об'єктів ще й сукупність фінансових відносин та вартісних пропорцій. [7]

Для розуміння сутності поняття «фінансове планування» розглянемо підходи вітчизняних та закордонних науковців до його тлумачення.

А.Г. Завгородній та Г.О. Партин розуміють під фінансовим плануванням процес «... розроблення системи фінансових планів за окремими напрямками фінансової діяльності підприємства, які забезпечують реалізацію його фінансової стратегії у плановому періоді». [43]

Н.М. Сіренко пропонує наступне визначення досліджуваному поняттю: «... фінансове планування – діяльність, пов'язана з управлінням фінансами та спрямована на забезпечення стійкого фінансового стану підприємства. Об'єктом фінансового планування виступають фінансові ресурси, що утворюються в процесі розподілу і перерозподілу валового внутрішнього продукту». [60]

Р.А. Слав'юк зазначає, що «... фінансове планування являє собою розрахунок обсягів фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками використання у відповідності з виробничими і маркетинговими показниками підприємств на плановий рік». [61]

Ю. Брігхем під процесом фінансового планування вбачає діяльність менеджерів, що розробляють стратегії поведінки суб'єкта господарювання на ринку, та, відповідно, складають прогнози, щодо показників фінансової поведінки за певний період. Та найважливішою частиною цього процесу, безумовно є аналіз наслідків за результатами діяльності суб'єкта господарювання відповідно до обраної стратегії. [9]

В.С. Загорський та О.Д. Вовчак зазначають, що фінансове планування – є однією із функцій фінансового управління діяльністю підприємства, яка має за мету планування доходів та витрат грошових коштів підприємства, здійснення прогнозів

щодо результатів їх руху та впливу на економічне середовище, та являє собою процес розробки системи фінансових планів, фінансових норм різного змісту і призначення залежно від завдань та об'єктів планування, спрямованих на забезпечення подальшого сталого економічного розвитку підприємства. [19]

Р.К. Теличко визначає фінансове планування як процес визначення необхідних обсягів фінансових ресурсів, з урахуванням джерел їх надходження та цільовим призначенням витрат, у відповідності до виробничих потреб підприємства у плановому періоді. [64]

А. Робсон тлумачить фінансове планування у якості інструменту, що допомагає обрати найбільш оптимальний варіант поведінки у ринкових відносинах під час прийняття господарських рішень. [49]

Ченг Ф. Лі, Дж.І. Фіннерті вбачають під фінансовим плануванням процес аналізу інвестиційної та дивідендної політики підприємства, розгляд їх як потенційних так і фактичних результатів та їх вплив на економічне оточення підприємства, а також визначення оптимального рівня ризику при прийнятті господарських рішень. [34]

Д. Хассі трактує поняття фінансового планування у якості безперервного процесу управління, що спрямований на підвищення благополуччя підприємства, який проходить відповідно до заздалегідь визначених меж та стосується створення планів на різних рівнях управління. [73]

На підставі вище наведеного можна зробити висновок, що фінансове планування являє собою процес із створення системи фінансових планів та нормативних (планових) показників щодо достатньої кількості фінансових ресурсів, що необхідні для стабільної діяльності та подальшого розвитку підприємства у майбутньому. [67]

Отже, як зазначає О.М. Кальченко, фінансове планування являє собою комплексний процес, що включає у себе всі стадії досягнення фінансових цілей: їх визначення, утвердження способів та інструментів їх досягнення, визначення рівня необхідних ресурсів та аналіз результатів. [23]

Також для повноцінного розуміння сутності фінансового планування необхідно розглянути перелік завдань, які перед собою ставить менеджер (управлінець) коли починає збір та узагальнення інформації для створення фінансового плану на майбутній період.

При цьому варто звернути увагу на те, що різні дослідники визначають різне коло завдань для фінансового планування, про те всі вони доповнюють один одного та відображають комплексність даного поняття.

Для прикладу розглянемо завдання, що ставлять перед процесом фінансового планування такі науковці як Н.М. Сіренко, Г.В. Ситник та А.В. Оверчук.

До кола завдань фінансового планування Н.М. Сіренко відносить:

- визначення необхідного обсягу фінансових ресурсів та джерел їх надходження, а також розподіл їх витрат та ті чи інші напрямки діяльності підприємства;
- зменшення видатків та здійснення максимальної мобілізації фінансових ресурсів, з метою підвищення ефективності діяльності та зростання темпів виробництва;
- підвищення якості продукції та послуг, що надаються/виготовляються підприємством та підвищення рівня їх конкурентоздатності на ринку;
- створення системи взаємоузгоджених та взаємодоповнюючих параметрів та показників головного фінансового плану із планами економічного та соціального розвитку підприємства;
- забезпечення фінансової стійкості підприємства;
- здійснення контролю за ефективним використанням ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових ресурсів);

тощо. [60]

Г.В. Ситник окреслює коло завдань фінансового планування наступним чином:

- фінансове планування покликане забезпечити створення достатнього рівня фінансових ресурсів на підприємстві;

- фінансовий план дозволяє здійснити найбільш ефективний розподіл фінансових ресурсів;
- дослідження рівня фінансових ризиків для підприємства та визначення способів для їх мінімізації;
- визначення необхідного рівня рентабельності та його досягнення;
- забезпечення фінансової рівноваги на підприємстві;
- забезпечення вчасного реінвестування капіталу;
- обрання оптимальної стратегії поведінки з різними стейкхолдерами;
- оптимізація бізнес-процесів на підприємстві. [57]

А. В. Оверчук до завдань фінансового планування відносить:

- раціональне використання власних фінансових ресурсів підприємства для забезпечення інвестиційної та виробничої діяльності підприємства;
- визначення планових обсягів надходження фінансових ресурсів та напрямків їх витрат;
- створення оптимального рівня взаємодії між підприємством та державою, банками, конкурентами та іншими суб'єктами господарської діяльності;
- ефективне використання капіталу підприємства, його оцінка та шляхи ефективного вкладення;
- збільшення прибутку підприємства, шляхом раціонального використання грошових, матеріальних та трудових ресурсів підприємства. [40]

Науковці, чиї завдання було наведено вище, надають досить близькі за змістом трактування завдань фінансового планування, які інколи навіть є ідентичними, проте кожен із них акцентує увагу на різних аспектах фінансового планування.[41] Наприклад, Сіренко Н.М. акцентує увагу на тому, що фінансове планування є перш за все управління фінансовими ресурсами підприємства. Оверчук А.В. визначає фінансове планування як управлінський процес, а сама розробка фінансового плану являє собою «... логічне завершення процесу планування діяльності підприємства в цілому...». [41]

Узагальнюючи наукові напрацювання можна зробити висновок, що до основних завдань фінансового планування відноситься: забезпечення рівноваги між

витратами та доходами підприємства, їх раціональний розподіл; підвищення рівня рентабельності та фінансової стійкості підприємства на ринку, його конкурентоспроможності, визначення напрямків взаємодії підприємства із його основними стейкхолдерами; та, що є одним із найважливіших при здійсненні господарської діяльності, це максимізація отриманого прибутку.

О.М. Кальченко, А.В. Дзюба, О.А. Цимбал визначають сутність фінансового планування у якості різновиду управлінської діяльності, яка нерозривно пов'язана із плануванням надходження та витрат фінансових ресурсів, які в подальшому будуть використовуватися для реалізації фінансових цілей суб'єкта господарювання, та реалізується під час розробки фінансових планів, що включають в себе всі аспекти діяльності підприємства та забезпечує реалізацію фінансової стратегії і тактики у перспективі. [23]

Загалом значення фінансового планування полягає у постановці конкретних реальних цілей для подальшої діяльності підприємства, у можливості здійснити оцінку ефективності управління фінансовими ресурсами та діяльністю підприємства в цілому, а також у можливості оперативного прийняття найменш ризикових напрям для подальшого розвитку суб'єкта господарювання.

Під час здійснення фінансового планування необхідно дотримуватися певних принципів, що дозволять полегшити процес планування та зроблять його результати більш точними.

Одним з перших сформулював принципи планування були сформовані А. Файолем, який визначав принципи у якості основних вимог до процесу розробки планів підприємства чи програми діяльності. Науковцем було визначено наступні принципи: необхідності, безперервності, точності, єдності та гнучкості. [46]

М. Георгоментова у своєму науковому доробку розширила коло принципів фінансового планування додавши до них принципи: узгодженості оперативного управління та стратегічних цілей; реальності (їх досяжності) фінансових планів; контрольованості статей доходів та витрат фінансових планів; стабільності та мобільності процедур фінансового планування; значущості фінансових показників;

науковості фінансового планування, а саме наявності економічного та науково-технічного обґрунтування прийняття господарського рішення. [14]

Роговий А.В. зазначає наступні принципи: багатоваріантність; глобальність; комплексність та збалансованість; послідовність; реакція на ситуацію; принцип достатності інформації; принцип імовірності помилок; цілевстановлення та цілереалізація; кількісна та вартісна визначеність. [50]

Аналізуючи вище наведені принципи можна визначити коло основних принципів фінансового планування. До них відносяться:

- принцип безперервності планування, який полягає у послідовності здійснення аналітичних процедур, що здійснюються у чітко визначений проміжок часу;
- системна узгодженість полягає у тому, що результати планування повинні охоплювати усі аспекти функціонування підприємства, формуючи собою єдину взаємоузгоджену систему;
- адекватність знаходить свій прояв у тому, що значення показників, що були отриманими в процесі планування повинні відповідати критеріям реалістичності, досяжності та мати чітко визначену вимірну форму;
- науковість – означає, що аналітичні показники фінансового планування повинні мати нормативний порядок розрахунку та мати відповідне наукове підґрунтя для їх застосування;
- раціоналізація – полягає у спрямованості до оптимізації аналітичних процедур, з метою виявлення та мобілізації потенційних джерел додаткових грошових коштів;
- методична усталеність, полягає у незмінності методичних підходів, що прийняті на підприємстві, до організації та якісного наповнення процесу фінансового планування;
- ефективна поінформованість, полягає у тому, що на підприємстві необхідно сформувати таку ефективну систему руху інформаційних потоків між суб'єктами та об'єктами планування, а також у необхідності створення системи

зворотного зв'язку, а також використання у процесі фінансового планування достовірних даних.

Перелік принципів фінансового планування не є вичерпним, у зв'язку з тим, що для кожного конкретного підприємства коло принципів буде формуватися у залежності від специфіки діяльності підприємства та сфери їх застосування.

Під час дослідження сутності фінансового планування дослідницею було виявлено декілька різних підходів до розуміння понять планування, фінансове планування, досить широке коло завдань, які постають при фінансовому плануванні на підприємстві, та варто звернути увагу на те, що ці питання були суттєво опрацьовані як вітчизняним так і закордонними науковцями. Проте є ще одна складова, яка не має значного теоретичного підґрунтя – це функції фінансового планування.

Тому при визначенні функцій фінансового планування на підприємстві можна звернутися до функцій процесу планування на підприємстві загалом, а саме функції: ініціювання, прогнозування, координації, оптимізації, впорядкування, контролю, безпеки керування, виховання та навчання, документування.

Досліджуючи функції планування можна визначити наступні:

- ініціювання (надання стимулу для здійснення управлінської діяльності, прийняття рішень щодо необхідності складання та подання планів підрозділами підприємства);
- прогнозування (передбачення бажаного результату діяльності підприємства у перспективі);
- оптимізація (обрання найбільш оптимального варіанту при прийнятті господарських рішень в мінливих зовнішніх умовах);
- впорядкування (створення системи взаємодії різних підрозділів для ефективного використання ресурсів підприємства);
- контроль (передбачає можливість моніторингу рівня виконання плану, його коригування та за потреби, виправлення помилок);

- безпека керування (включає в себе опрацювання інформації про ризики у процесі діяльності підприємства та вжиття необхідних запобіжних заходів для мінімізації збитків або їх уникнення);

- виховання та навчання (зовнішнє та внутрішнє середовище постійно змінюється, а тому потрібно освоювати нові знання та вдосконалювати існуючі навички у працівників для їх ефективної роботи);

- координація та інтеграція (ця функція включає в себе єдність структурних підрозділів підприємства, та їх орієнтацію та результат);

- документування (передбачає висвітлення результатів прийняття управлінських рішень у формі документу (плану), що є свідченням про ефективність чи помилковість управлінських дій керівництва). [46]

Відповідно до чинного законодавства України фінансове планування є обов'язковим для державних підприємств, для підприємств приватної форми власності воно носить рекомендаційний характер. Проте аналіз теоретичних напрацювань з дослідження фінансового планування на підприємстві свідчить про можливість та його значущість для використання при здійсненні управління підприємством.

1.2. Види, методи та етапи фінансового планування на підприємстві

Фінансове планування є однією із складових частин фінансового управління підприємством, яка спрямована на планування ефективного використання доходів та шляхів витрачання фінансових ресурсів підприємства, прогнозування результатів їх руху та впливу на економічне середовище. Фінансове планування являє собою процес створення фінансових планів, норм та нормативів, що спрямовані на забезпечення подальшого економічного зростання підприємства.

Визначенням місця фінансового планування у механізмі управління підприємством займалися відомі науковці С. Одоннел та Г. Кунц, які слушно зазначали, що «... для того, щоб планувати добре, складати плани, які принесуть успіх, планування – знову ж таки поряд з іншими управлінськими функціями – має

здійснюватися у межах фундаментальних теорій, принципів і методів. Багато невдач у плануванні було викликано нерозумінням його першооснов». [33] Цю точку зору поділяє й Г.В. Ситник, який стверджує, що впровадження на підприємстві системи фінансового планування доцільно здійснювати на наукових засадах, з одночасним впровадженням системи теоретико-методологічних засад фінансового планування.

Аналіз наукових напрацювань у сфері фінансового планування дозволяє зробити висновок про недостатній рівень розробленості багатьох аспектів фінансового планування, системне дослідження яких повинно здійснюватися із врахуванням тенденцій розвитку, зміни та функціонування економічних систем та концепцій управління. [59, с.231]

При формуванні фінансової стратегії розвитку підприємства на плановий період доцільно використовувати методологічні основи фінансового планування, при цьому підбір методів фінансового планування повинен здійснюватися із врахуванням багатьох чинників, а саме: специфіки ринкових відносин, мети фінансового планування, тривалістю періоду на який здійснюється планування, наявність достатнього обсягу вихідної інформації, наявність чи відсутність на підприємстві технічних заходів управління та програмних продуктів тощо. [76]

Г.М. Тарасюк та Л.І. Шваб у своєму науковому доробку визначають методологію планування як «... сукупність теоретичних висновків, загальних закономірностей, наукових принципів розробки планів, їх обґрунтування та описання відповідно до сучасних вимог ринку, що перевірені передовою практикою.» [63]

Методи фінансового планування являють собою конкретні способи здійснення розрахунків планових показників. [38] Науковці виділяють такі методи фінансового планування: (1) метод оптимізації планових розрахунків; (2) нормативний метод; (3) метод балансових розрахунків; (4) розрахунково-аналітичний метод; (6) методи економіко-математичного моделювання.

Метод оптимізації планових розрахунків полягає у необхідності складання менеджерами декількох варіантів планових розрахунків, серед яких буде обрано

найбільш оптимальний варіант кошторису з урахуванням різних критеріїв відбору (наприклад, максимум прибутку, мінімум втрат та вкладень капіталу тощо).

Нормативний метод фінансового планування базується на тому, що при визначенні планових завдань та здійсненні розрахунків потреб суб'єкта господарювання у фінансових ресурсах та джерел їх надходження використовуються конкретні норми, нормативи, ціни, ставки та тарифи, що є науково обґрунтованими та закріпленими на законодавчому рівні (наприклад, ставки податків, ставки мита, розмір мінімальної заробітної плати тощо), при цьому кожне підприємство може самостійно встановлювати для себе нормативи, що використовуються для регулювання фінансово-господарської діяльності підприємства (наприклад, норми виробничих запасів, нормативи, які визначають потребу підприємства в оборотних активах тощо).

О.В. Ястребова зазначає, що найчастіше нормативний метод використовується при: плануванні витрат підприємства (норма витрат матеріалів, палива, електричної енергії, норма амортизаційних відрахувань); визначенні норм запасів оборотних засобів (сировини, готової продукції тощо). [78, с.75]

Балансовий метод або метод балансових розрахунків передбачає необхідність балансування показників доходів та витрат, а також визначення джерел надходження фінансових ресурсів для покриття кожної статті витрат. Під час складання балансу відбувається визначення обсягу наявних фінансових ресурсів на підприємстві та прогнозування потреби підприємства у їх додатковому надходженні у плановому періоді. [2]

Л.І. Єзгор акцентує увагу на тому, що у сучасних умовах господарювання балансовий метод фінансового планування є надзвичайно актуальним, адже сьогодні суб'єкти господарювання є самостійними та здійснюють свою діяльність у мінливому ринковому середовищі, а тому повинні ретельно розраховувати свою потребу грошових коштах та шукати нові джерела їх надходження, а не очікувати на допомогу від держави. [18]

Сутність розрахунково-аналітичного методу полягає у здійсненні прогнозування фінансових показників на плановий період, використовуючи

значення цих показників у минулих періодах. Даний метод є одним з найчастіше використовуваних під час здійснення фінансового планування на підприємстві та базується на основі здійснення експертного оцінювання фінансових показників. Завдяки цьому методу можна визначити основні закономірності та тенденції розвитку підприємства, які відображаються на основі наявних взаємозв'язків між показниками та їх динамікою. [78, с.76]

Економіко-математичне моделювання - дає змогу знайти кількісне співвідношення взаємозв'язків між значеннями фінансових показників та чинниками, які мають на них суттєвий вплив.

Зв'язок між показниками та факторами знаходить своє вираження через економіко-математичну модель, що являє собою досить детальний математичний опис, який характеризує структуру, закономірності та тенденції певного економічного явища, та здійснюється за допомогою математичних прийомів та символів (графіків, діаграм, таблиць, рівнянь та нерівностей тощо).

Окрім вище наведених методів науковці виділяють також прогнозний метод, у якості одного із базисних методів фінансового планування.

Прогнозний метод являє собою цілу систему науково обґрунтованих суджень щодо можливих шляхів розвитку підприємства в умовах мінливого ринкового середовища у майбутньому. Цей метод включає в себе необхідність опрацювання цілого комплексу альтернативних економічних параметрів та показників, використовуючи які можна спрогнозувати напрямки розвитку підприємства та тенденції зміни його фінансового стану.

Під час прогнозування можливих варіантів управління фінансами підприємства менеджерами можуть використовуватись система методів фінансового прогнозування, яка поділяється на дві групи. (рис. 1.1)

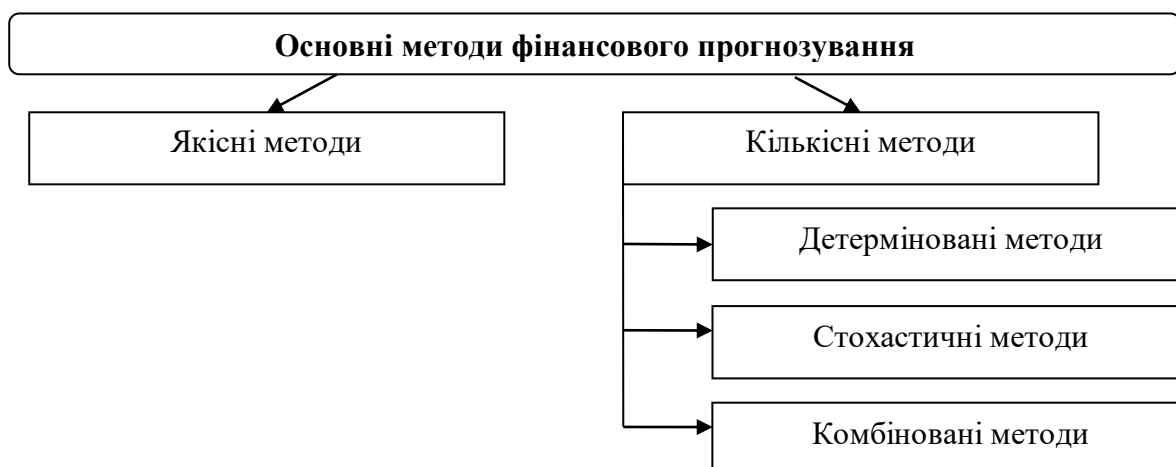


Рисунок 1.1 – Основні методи фінансового прогнозування.

Джерело: складено автором на основі [78]

Якісні методи, що використовуються під час здійснення прогнозування, або як їх ще називають «методи експертних оцінок», ґрунтуються на засадах здійснення логічного та навіть, інколи, інтуїтивного аналізу ситуації експертами, що мають відповідну освіту, досвід та інтуїцію.

Під час здійснення прогнозування переважна більшість підприємств використовує кількісні методи, або як їх ще називають формалізовані методи. Кількісні методи у науковій літературі поділяються на три групи: [78]

- детерміновані методи – це методи фінансового прогнозування, що характеризуються наявністю чітко визначених та функціональних зв'язків, тобто кожному конкретному значенню факторної ознаки чи показника відповідає конкретне та не випадкове значення результативної ознаки. До детермінованих методів відносять: метод прогнозування на основі пропорційних залежностей та балансова модель прогнозування;

- стохастичні методи – є методами фінансового планування, що базуються на ймовірнісному характері зв'язку між розрахунковими показниками, при використанні цього методу варто звернути увагу на те, що точність формалізації отриманої інформації від методу буде зростати при умові збільшення обсягів вхідних емпіричних даних. До стохастичних методів відносяться: регресійний аналіз, екстраполяція тренду, авторегресійні залежності. [72]

- комбіновані методи – застосовуються з метою підвищення точності результатів отриманих під час прогнозування, а тож з ціллю на зменшення витрат на його здійснення. Комбіновані методи являють собою раціональне поєднання детермінованих та стохастичних методів. [78, с.77]

При дослідженні концептуальних основ фінансового планування варто також звернути увагу на необхідність дослідження видів фінансового планування та підходів до їх класифікації.

У науковій літературі опрацьована чимала кількість класифікаційних ознак видів фінансового планування, наприклад, за часовим горизонтом, за змістом планових процедур, за спрямованістю ідей фінансового планування, за регулярністю здійснення тощо.

Тож, розглянемо деякі підходи до класифікації видів фінансового планування на підприємстві. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Види фінансового планування на підприємстві

Класифікаційна ознака	Види фінансового планування
1. За часовим горизонтом	- короткострокове - середньострокове - довгострокове
2. За масштабом та змістом поставлених цілей	- оперативне - тактичне - стратегічне
3. За змістом планових процедур	- індикативне - директивне
4. За спрямованістю ідей фінансового планування	- інтерактивне - інактивне - преактивне - реактивне
5. За об'єктом планування	- фінансове планування цілей - фінансове планування ресурсів - фінансове планування програм - планування фінансових компетентностей
6. За регулярністю здійснення	- регулярне - нерегулярне
7. За варіативністю планових показників	- багатоваріантне - одноваріантне
8. За рівнем управління	- планування по підприємству в цілому - планування роботи структурного підрозділу - планування проекту - планування бізнес-одиниці - планування господарської операції

Продовження табл. 1.1

9. За параметрами показників фінансового стану підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - планування ділової активності - планування фінансової стійкості - планування фінансової безпеки - планування рентабельності - планування платоспроможності тощо
10. Планування фінансових відносин в залежності від стейкхолдера	планування фінансових відносин з: <ul style="list-style-type: none"> - інвесторами; - постачальниками; - покупцями; - фінансовими установами (банками, страховими компаніями тощо) - з державою

Джерело: [59, с.284-283; 17]

Чимало науковців зазначають, що класифікація фінансового планування відповідно до часового горизонту, на який здійснюється планування є найбільш часто застосовуваною, та загальноприйнятою класифікаційною ознакою. Відповідно до часового горизонту планування виділяють наступні види фінансового планування: короткострокове (охоплює проміжок часу у 1-2 роки, до прикладів короткострокового планування відносяться річні плани), середньострокове (охоплює проміжок часу тривалістю до 3 років, це пов'язано з непередбачуваністю майбутнього та швидкими змінами зовнішнього середовища) та довгострокове (або його ще називають перспективним, охоплює тривалі періоди часу від 10 до 25 років, проте інколи у науковій літературі встановлюється часовий проміжок від 5 років). Окрім тривалості періоду на який здійснюється планування, ці види відрізняються також за точністю розрахунків планових показників, деталізацією планів, методами. [5, 26-27]

Розглядаючи таку класифікаційну ознаку як спрямованість ідей фінансового планування, варто уточнити, що мається на увазі зорієнтованість планування на сьогодення, майбутнє або минуле. А тому визначаються такі чотири види фінансового планування:

- реактивне планування – дії менеджерів направлені на ретроспективу, тобто на минуле, у такого виду планування немає чітко сформованої мети і воно починається коли проблема стає очевидною, зміст даного планування полягає в екстраполяції минулих тенденцій на сучасні відносини;

- інактивне планування – це такий вид фінансового планування, сферою застосування якого є сьогодення, зміст такого планування полягає в аналізі досягнутих цілей та обранні шляхів для подальшого розвитку;

- преактивне планування – цей тип планування зорієнтований на перспективу, такий вид планування ще називають підприємницьким, його особливість полягає у тому, що менеджерами здійснюється розробка альтернативних сценаріїв розвитку підприємства, відбувається пошук нових ідей та стартапів, при цьому для формування фінансових планів, стратегій розвитку менеджери досить часто звертаються до методів економіко-математичного моделювання, до його недоліків можна віднести, те що при планування не враховуються тенденції розвитку підприємства попередніх періодах та не враховується поточний фінансовий стан підприємства;

- інтерактивне планування – являє собою комбінацію усіх найкращих ідей реактивного, преактивного та інактивного планування, та проявляється у багатоваріантності розрахунків планових показників, чіткому окресленні цілей планування, при здійсненні планування обов'язковими до врахування є поточний фінансовий стан суб'єкта господарювання та дослідження тенденцій розвитку підприємства в ретроспективі. При цьому варто зазначити, що інтерактивний тип фінансового планування є більше ідеальною побудовою, аніж практичною моделлю управління, це пов'язано з тим, що жодне підприємство, як окремо взята цілісна економічна організація, не може у повній мірі контролювати та створювати своє майбутнє, максимум на що воно здатне – це пристосовуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. [17; 59; 5]

За масштабом та змістом поставлених цілей у науковій літературі визначають такі види фінансового планування: оперативне, тактичне, стратегічне планування.

Стратегічне планування здійснюється з огляду на довгострокову перспективу (понад трьох років) та полягає у визначенні найважливіших показників економічного розвитку підприємства. М.Б. Свистович зазначає, що сутність стратегічного планування полягає в здійсненні управління змінами: «... з минулого

в сьогоднішнього ...», а також даний вид планування дає змогу сформувати маршрут до поставлених цілей розвитку підприємства. [53, с.43]

Тактичне планування спрямоване на втілення у життя основних положень стратегічного фінансового плану, даний вид фінансового планування має більший ступінь деталізації розрахункових показників, ніж у стратегічному плануванні, та має на меті покращення показників фінансового стану суб'єкта господарювання та підвищення ефективності його діяльності.

Оперативне фінансове планування є останнім етапом процесу фінансового планування на підприємстві, часовий горизонт, що охоплює процес оперативного планування складає до одного року. Суттю оперативного планування на підприємстві є досягнення максимального рівня виконання фінансових планів та максимальна деталізація управлінських рішень. [70]

За змістом планових процедур виокремлюють такі види планування: індикативне та директивне.

Директивне фінансове планування забезпечується за рахунок обов'язковості виконання управлінських рішень в площині фінансової діяльності підприємства. Історично сформувалося негативне відношення до директивного планування, науковці це пов'язують з негативними наслідками командно-адміністративної економіки для національних економік країн пострадянського простору. [59, с. 275] При цьому варто зазначити, що елементи директивного планування зберігаються й в умовах ринкової економіки, в основному у підприємствах державної форми власності. [51]

Г.В. Ситник акцентує увагу на тому, що директивний підхід при здійсненні фінансового планування може мати позитивні досягнення в управлінні підприємством, як наприклад, при розробці та встановлення нормативних значень фінансових показників (визначення допустимого рівня значень показників платоспроможності, самофінансування активів, ліквідності тощо), це дасть змогу забезпечити не тільки стійкий розвиток підприємства, а й підтримати належний рівень його економічної безпеки та уникнути банкрутства. [59, с. 275]

Індикативне фінансове планування за своєю суттю є антиподом до директивного виду фінансового планування, адже є більш ліберальним, та загалом носить рекомендаційний та орієнтуючий характер, про те він може містити й завдання, що є обов'язковими до виконання. [63; 59, с. 275]

Отже, фінансове планування являє собою процес вивчення закономірностей розвитку не тільки об'єкту планування та підприємства в цілому, а й середовища його функціонування. До процесу фінансового планування входять такі операції із фінансовими ресурсами: формування джерел їх надходження, їх розподіл та використання. [12]

Процес фінансового планування на підприємстві є досить складним, значний вплив на його формування здійснили такі чинники як: мінливість зовнішнього економічного середовища, розвиток нових підходів до управління підприємством, формування так званої «нової філософії» менеджменту тощо. [48]

У науковій літературі визначаються шість етапів фінансового планування (рис. 1.2).

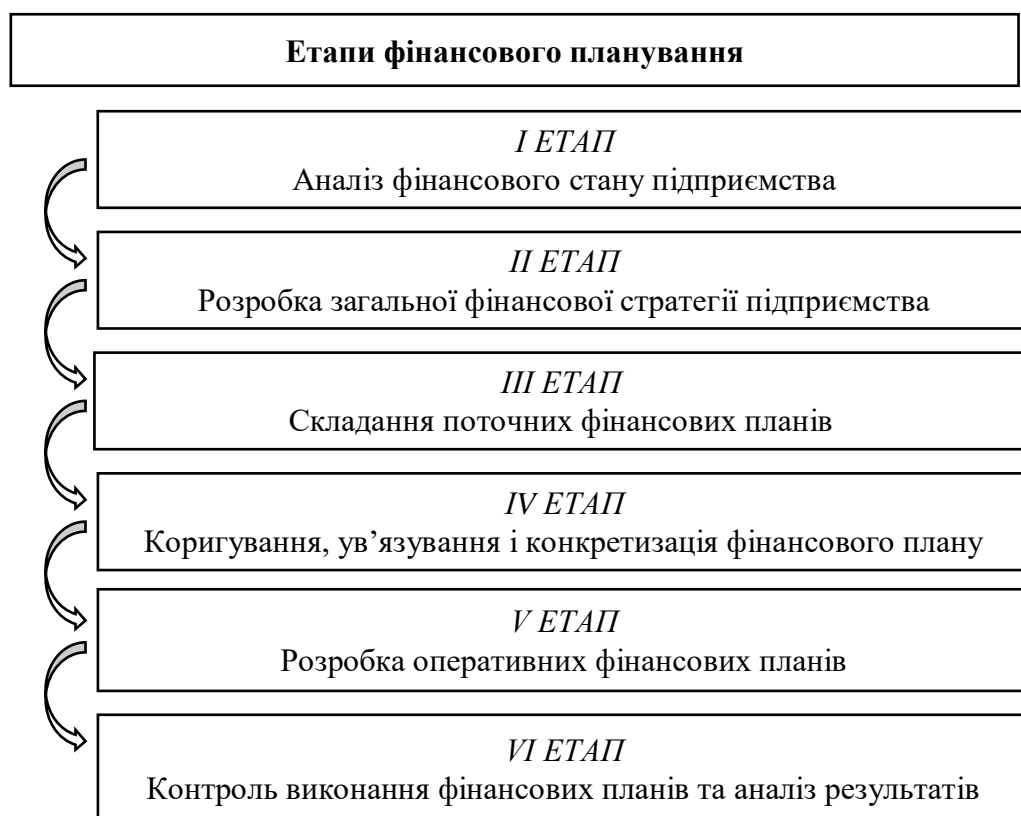


Рисунок 1.2 – Етапи фінансового планування

Джерело: [26; 29]

При цьому варто звернути увагу, що деякі науковці виділяють меншу кількість етапів фінансового планування. Так, Ковальчук Н.О., Михайлюк А.В., визначають чотири етапи фінансового планування (рис. 1.2) не розглядаючи останні два етапи. [26]

Перший етап фінансового планування на підприємстві включає в себе аналіз фінансового стану підприємства та значення його показників за попередній період. Джерелами такої інформації є данні балансу, звітів про рух грошових коштів та фінансовий результат. [5, с. 32]

До завдань першого етапу фінансового планування можна віднести:

- оцінка поточного стану підприємства та основних показників його розвитку та фінансової стійкості;
- визначення кола факторів, що мають негативний вплив на фінансовий стан підприємства;
- визначення можливих напрямків подолання кризових явищ на підприємстві.

На другому етапі фінансового планування відбувається формування стратегічних цілей розвитку підприємства та здійснюється розробка фінансової стратегії.

Третій етап фінансового планування характеризується складанням середньострокових фінансових планів та програм та уточненням прогностичних значень основних розрахункових показників фінансової звітності.

На четвертому етапі відбувається процес узгодження прогностичних показників фінансових планів із іншими планами та програмами підприємства (інвестиційними, комерційними, виробничими тощо).

На п'ятому етапі менеджери складають оперативні фінансові плани, які обов'язково повинні узгоджуватися з основними положеннями стратегічного та середньострокового планів. Важливо пам'ятати, що на цьому етапі відбувається розробка планів поточної діяльності підприємства (наприклад, фінансових, виробничих, комерційних тощо), а тому оперативне планування має вплив на кінцеві значення фінансових результатів діяльності підприємства

Шостий етап фінансового планування містить у собі дві складові:

1. Контроль за виконанням фінансового плану підприємством та його структурними підрозділами;

2. Аналіз результатів, під час якого здійснюється оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами та підприємством в цілому, також досліджується ефективність роботи структурних підрозділів (особливо комерційних та виробничих). Окрім цього здійснюється порівняння планових та фактичних показників у фінансових документах та визначаються фактори, що мали негативний вплив на фінансовий стан підприємства.

При цьому варто звернути увагу, що деякі науковці не визначають шостий етап у якості безпосередньої складової процесу фінансового планування на підприємстві. Про те, саме контроль виконання фінансового плану та аналіз результатів його виконання створюють підґрунтя для здійснення фінансового планування на підприємстві у майбутньому.

Загалом процес фінансового планування на підприємстві виступає у якості замкнутого циклу із прямим та зворотнім зв'язком. [5, с. 32-33]

1.3. Управлінські інструменти фінансового планування на підприємстві

В мінливих умовах ринкової надзвичайної важливості набуває вирішення питання щодо підвищення фінансової ефективності функціонування підприємств. Досягнення високих значень фінансових показників та показників результативності операційної діяльності підприємства напряду залежить від виваженості управлінських рішень з управління доходами та витратами.

А тому не згасає увага науковців та менеджерів до способів удосконалення управління процесом фінансового планування. [54]

Дослідженням інструментів фінансового планування займалися: О.С. Бойко, А.Г. Балдинюк, К.В. Сенченко, Н.Б. Ярошевич та інші.

Серед управлінських інструментів фінансового планування науковці визначають: бюджетування, фінансовий план, інструменти електронного планування тощо.

Одним з основних інструментів фінансового планування є фінансовий план. [77]

Під поняттям «фінансовий план» найчастіше розуміють різновид одного з фінансових документів, що висвітлює результати фінансового планування на підприємстві, у якому відображено рівень забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами, а також має на меті забезпечення ефективної фінансової діяльності підприємства у плановому періоді. [59, с. 285]

До основних характеристик фінансового плану можна віднести:

1) фінансовий план є результатом процесу фінансового планування на підприємстві;

2) у фінансовому плані відображаються основні планові якісні та кількісні показники за різними видами діяльності (фінансової, операційної, інвестиційної) та загалом надано характеристику перспективному фінансовому стану підприємства;

3) фінансовий план є результатом обрання найкращого варіанту узгодження фінансових цілей підприємства та його реальних можливостей. [59, с. 286]

Значущість фінансових планів полягає у тому, що вони надають можливість керівництву підприємства сформулювати уявлення про орієнтовні обсяги надходжень фінансових ресурсів та їх витрат, значення показників фінансових результатів по завершенню планового періоду, визначити можливості для збільшення резервів фінансових ресурсів підприємства, та здійснювати контроль за ефективністю цільового використання коштів підприємства.

На даний момент для підприємств приватної форми власності не є обов'язковим складання фінансового плану.

Зовсім інші вимоги висувуються до підприємств державної форми власності, а також господарський товариств, 50% акцій у статутному капіталі яких належать державі. Так відповідно до ч. 1,2 ст. 75 та ч. 3 ст. 89 Господарського кодексу України передбачено, що державні комерційні підприємства та господарські товариства, у яких 50% акцій у статутному капіталі належать державі зобов'язані складати та виконувати річні фінансові плани з поквартальною розбивкою. Річний фінансовий план повинен бути складено до 1 вересня року, що передуює плановому

та узгоджено з органом, до сфери управління якого відноситься підприємство, а у деяких випадках – з Кабінетом Міністрів України. [15]

А тому для забезпечення єдності форм та підходів до складання фінансового плану Міністерством економічного розвитку і торгівлі України було затверджено Наказ від 02.03.2015 року № 205 «Про затвердження Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки». [47]

Тож, чим обумовлені такі вимоги до підприємств державного сектору економіки? Перш за все варто звернути увагу на те, що функціонування підприємств державної форми власності здійснюється за рахунок не тільки власних коштів підприємства, а й за рахунок Державного бюджету України. А тому контроль за ефективним формуванням та використанням фінансових ресурсів підприємствами є об'єктивно обумовленою. [8]

Науковці визначають, що фінансові плани можна поділити на види відповідно до часового проміжку, на який здійснюється планування. Так виділяють: перспективні (стратегічні) плани (на декілька років); поточні (річний план); оперативні (до одного місяця).

Перспективний фінансовий план. Тривалість перспективного плану повинна узгоджуватися з фінансовою стратегією підприємства, рівнем його економічної стабільності та спроможністю підприємства здійснити прогнозування доходів та видатків підприємства у довгостроковій перспективі. Для складання перспективного плану здійснюються спрощені розрахунки, які потім уточнюються в поточних планах.

Поточний фінансовий план. Прикладом поточного плану є річний план. В ньому здійснюється деталізація статей доходів та витрат та їх балансування. Однією із відмінностей поточних планів від перспективних, є те, що при розробці поточних планів застосовуються більш точні методи розрахунків.

Оперативні фінансові плани. Цей вид фінансових планів складається на відносно короткі проміжки часу: на місяць, декаду, 5 чи 15 днів. До оперативних

планів відносяться такі плани: платіжний календар, касовий план, план потреби підприємства у залученні кредитних коштів тощо. [71, с. 149-150]

Платіжний календар є одним із найбільш ефективних інструментів оперативного управління грошовими потоками підприємства. До одного із основних завдань платіжного календарю є забезпечення своєчасного виконання суб'єктом господарювання взятих на себе фінансових зобов'язань (наприклад, зобов'язання підприємства по розрахунку із постачальниками, кредиторами, бюджетом). Також до завдань платіжного календарю відносяться:

- структурувати реєстр платежів підприємства відповідно до рівня їх впливу на результати його фінансової діяльності;
- забезпечити підприємство, у короткостроковому періоді, максимальною мірою абсолютно ліквідного грошового потоку;
- включити до систем оперативного контролінгу та поточного моніторингу фінансової діяльності управління грошовими потоками підприємства. [4]

Бюджетування як інструмент фінансового планування має чимало наукових напрацювань які здійснювали такі науковці: В.А. Топило, С.К. Базика, С.С. Орленко та інші.

Поняття «бюджет» у працях вітчизняних економістів найчастіше розуміється у якості розпису доходів та видатків держави за певний період, переважно на рік. проте ускладнення економічних відносин створює передумови для здійснення комплексного аналізу змін зовнішнього середовища, та їх впливу на діяльність підприємства в цілому. А тому доцільно розглядати поняття «бюджет» та «бюджетування» відносно бюджету підприємства, який має форму балансу доходів та видатків. [69]

Розглядаючи значення бюджетування у системі управління фінансовими ресурсами підприємства важливо розуміти, що складання бюджету на підприємстві дає змогу менеджерам швидко зорієнтуватися у мінливому середовищі та прийняти ефективні управлінські рішення. [42, с.62]

У науковій літературі зустрічається чимало підходів до розуміння поняття «бюджетування», розглянемо деякі з них.

В.В. Прохорова, О.О. Таранець визначають «бюджетування» у якості стандартизованого процесу, який ґрунтується на певних вимогах та процедурах, що можуть бути як загальновизнаними так і розроблених менеджерами підприємства. До таких вимог науковці відносять: 1) розробка бюджетів усіма структурними підрозділами підприємства; 2) утвердження на підприємстві єдиного підходу до здійснення підготовки, аналізу та погодження бюджетів; 3) узгодженість діяльності структурних підрозділів підприємства при формуванні бюджетів; 4) чітка структурованість бюджетів; 5) обґрунтованість показників бюджету. [42, с.62]

Т. Писаренко визначає бюджетування у якості одного із основних елементів системи управління підприємством, який застосовується на етапах планування, контролю та аналізу. [45]

Г.О. Партин під поняттям бюджетування розуміє процес розроблення бюджетів, метою якого є встановлення обґрунтованих обсягів та складу витрат та визначення джерел їх покриття. [44]

У науковій літературі бюджетування розглядається у багатьох аспектах: у якості інструменту фінансового планування, функція фінансового контролінгу, інструмент управління.

А тому доцільним є дослідження співвідношення понять «бюджетування» та «фінансове планування». У науковій літературі найчастіше відбувається поділ даних понять. Так О.О. Терещенко здійснює розподіл понять за їх часовим горизонтом: так фінансове планування має на меті постановку цілей у довгостроковому періоді та визначення шляхів та способів їх досягнення; бюджетування ж має на меті фіксацію та координацію планових показників у короткостроковому періоді. [66] Т.В. Теплова визначає бюджетування у якості елементу процесу планування на підприємстві, оскільки фінансовий план складається з метою прогнозування планових показників на майбутнє, та підкріплюється необхідними розрахунками та складанням бюджету. [65]

До переваг здійснення бюджетування на підприємстві можна віднести:

- менеджери мають змогу сформулювати максимально наближені до реальності прогнози показників фінансової звітності;

- за допомогою процесу бюджетування менеджери та керівництво підприємства мають змогу вчасно виявити кризові явища у діяльності підприємства та вчасно прийняти відповідні управлінські рішення;

- наявність бази для здійснення аналізу економічних наслідків від прийняття тих чи інших управлінських рішень чи відхилення чи відхилення від погодженого плану дій;

- у зв'язку з безперервним моніторингом змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а також своєчасністю прийняття управлінських рішень можливо суттєво підвищити ефективність та якість управління підприємством. [42, с. 65]

При цьому В.А. Топило визначає деякі недоліки впровадження бюджетування на підприємстві, серед них: для формування ефективної системи бюджетування на підприємстві потрібно залучення кваліфікованих працівників в галузі фінансового планування; відносна дороговизна запровадження бюджетування на підприємстві, що робить його нерентабельним для використання на малих підприємствах, а тому сфера його використання обмежується корпоративними підприємствами, що мають розгалужену організаційну структуру. [68]

Окрім вище наведених інструментів управління фінансовим плануванням менеджери застосовують новітні інформаційні системи планування ресурсів підприємства ERP-системи (Enterprise Requirement Planning).

Високий рівень конкуренції мотивує учасників ринкових відносин до підвищення ефективності управління підприємством. Виваженість управлінських рішень та своєчасність їх прийняття напряму залежить від швидкості отримання оперативної інформації та її точності. Сучасні інформаційні системи значно полегшують тривалий багатоетапний процес введення, обробки та отримання інформації, дають змогу сформулювати її у більш зручному вигляді для користувачів. Перелік інформаційних систем постійно оновлюється та вдосконалюється у відповідності до потреб користувачів. [21]

Програмне забезпечення ERP-системи створює цілісну впорядковану систему процесів та інформації по всьому підприємству шляхом обробки та інтеграції різних

функцій (управління підприємством, бухгалтерський облік, управління виробництвом, управління запасами та замовленнями).

У міжнародному науковому виданні IGI Global, ERP-система виступає в якості підґрунтя для організації, стандартизації та визначенні бізнес-процесів, що є важливими складовими ефективного планування та контролю на підприємстві, та спрямована на те, аби при плануванні своєї подальшої діяльності підприємство використовувало свої внутрішні знання для пошуку зовнішніх переваг. [1; 32]

Окрім раніше наведених переваг ERP-системи допомагають зменшити витрати на здійснення підприємницької діяльності, шляхом усунення зайвих процесів. А тому ці системи є досить ефективними інструментами для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

На українських підприємствах застосовуються різноманітні ERP-системи, серед них: «1С: Управління виробничим підприємством 8.0»; «Парус – Підприємство 8.5»; Галактика – ERP. [32, с.412]

Отже, фінансове планування на підприємстві може здійснюватися із використанням різних управлінських інструментів. Кожен із них має свої переваги на недоліки. Про те їх ефективне використання дозволить забезпечити ефективне управління фінансовими ресурсами на підприємстві та підвищити його конкурентоспроможність.

1.4. Оцінка ефективності управління фінансовим планування на підприємстві

Одним із найбільш вагомих елементів процесу управлінської діяльності у межах підприємницької структури є здійснення процесу оцінювання результатів діяльності згідно того чи іншого управлінського напрямку, адже процес оцінки дозволяє надати кількісний та якісний вимір ефективності, результативності та обґрунтованості попередньо обраного інструментарію для реалізації управлінських функцій. При цьому, особливе значення має вибір методичного підходу та конкретних аналітичних засобів для реалізації відповідного процесу, оскільки

обране методичне забезпечення має відповідати специфічним особливостям оцінюваного об'єкту, зважати на переваги та недоліки самих методів, з метою отримання найбільш збалансованого, коректного та релевантного поточній економічній дійсності результату оцінювання.

Слід зауважити, що управління процесом фінансового планування є доволі своєрідним об'єктом з позиції здійснення оцінювання його економічної ефективності, даний факт пояснюється тим, що з одного боку, фінансове планування на підприємстві з методичної точки зору зводиться до процесу зібрання даних попереднього та поточного періоду і формування на їх основі перспективних планів, прогнозів та реалізації процесу бюджетування, утім з іншого боку, розглядаючи фінансове планування у вимірі аналітичних процесів, виявляється високий рівень значущості завдань, які постають перед даним управлінським напрямком, що полягають у необхідності якісного аналізу та узагальнення наявних тенденцій розвитку, впливу різномірних за своїм походження факторів, наявного виробничого та організаційного потенціалу підприємства. Таким чином, варто наголосити на неможливості ототожнення оцінки ефективності фінансового планування виключно з відносними показниками виконання планових завдань або витратної ефективності, адже їх управлінський зміст має виключно констативний характер і має обмежене коло до подальшого застосування.

Пропонуємо розглядати процес оцінки фінансового планування не з точки зору аналітично обмежених вибіркового показників виконання планів, а у більш розширеному форматі, основою якого є якість розробленої підприємством планової документації, незважаючи на її функціональну приналежність або горизонт планування.

Сучасними науковцями [58] пропонується оцінювати якість фінансового плану за декількома основними критеріями, що представлені на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Критерії якості фінансових планів

Джерело: складено автором на основі [58]

Таким чином, в процесі обґрунтування методичного підходу та конкретних методичних інструментів здійснення оцінювання ефективності варто керуватися критеріями якості виконання фінансового плану, які комплексно охоплюють управлінську складову їх формування. Саме тому, далі пропонуємо більш детально розглянути кожную з представлених на рис. 1.3 груп критеріїв.

Результативний аспект полягає у визначенні кількісних характеристик виконання планових показників за основними цільовими індикаторами стану об'єкта планування, що реалізується у двох основних напрямках: 1) результативному – порівняння рівня точності планових показників у розрізі ступеня їх відповідності фактичним; 2) ефективному – порівняння отриманих вигід та витрат у зв'язку із здійсненням фінансового планування. Методичний апарат проведення відповідного оцінювання представлений здебільшого класичними відносними показниками виконання планових завдань (співвідношення фактичних показників з плановими значеннями) та відносними показниками результативності

(співвідношення фінансових результатів планування до відповідного обсягу понесених витрат на його здійснення).

Методичний аспект характеризує ступінь економічної обґрунтованості та методичної коректності обраних інструментів здійснення фінансового планування. Якість фінансового плану у розрізі даного аспекту залежить від наявності наукової основи, яка визначає первинну спроможність фінансового планування до виконання поставлених перед ним завдань. Критерій реалістичності, в даному випадку, доповнює попередній, наголошуючи на необхідності системності у використанні наукових підходів як передумови до отримання релевантних результатів фінансового планування.

Функціональний аспект розглядається у межах низки критеріїв, яким має відповідати якісний фінансовий план, а саме цільова спрямованість (наявність чітких кількісно вимірних цільових показників ефективності, підпорядкування їх положенням стратегії підприємства), адаптивність (можливість часткового коригування фінансового плану за умов виникнення істотних факторів некерованого характеру на можливості виконання планових завдань), варіантність (використання методів сценарного планування, що дозволяє розширити управлінську застосовність планів), інформативність (забезпечення планом основної мети його складання – планомірності, зрозумілості та стабільності фінансового забезпечення протікання господарських процесів), адресність (чіткість розподілу зон відповідальності, як в процесі складання плану, так і щодо конкретизації їх виконавців), комплексність (ступінь охоплення процесу фінансового планування усіх процесних та функціональних складових діяльності підприємства).

Аспект збалансованості охоплює необхідність врахування ступеня системних зв'язків фінансового планування з іншими напрямками діяльності та структурної оптимальності встановлених параметрів, що реалізується за наступними критеріями: узгодженість цілей та задач (відповідність встановлених планових завдань у рамках окремих управлінських задач, встановленим параметрам цілепокладання), збалансованість фінансових інтересів стейкхолдерів (показники фінансового планування мають гармонічно задовольняти як потреби розвитку підприємства, так і

інтереси акціонерів, власників, інвесторів та інших зацікавлених сторін), збалансованість параметрів фінансової діяльності (полягає в у забезпечені спрямованості планів на такий розподіл фінансового ресурсу, що дозволить оптимізувати індикатори фінансової діяльності за всіма їх видовими групами), збалансованість пропорцій розвитку (полягає в гармонізації потреб підприємства у фінансуванні поточної діяльності та вітальної необхідності організаційного розвитку).

Основними методичними підходами до здійснення оцінювання ефективності управління процесом фінансового планування у розрізі якості виконання планових документів за розглянутими вище критеріями, можна віднести наступні:

1. Порівняльний підхід – полягає у розрахунку кількісних співвідношень системи планових показників згідно рівня їх досягнутості у поточному періоді, або результативності фінансового планування до витрат на їх здійснення. Варто зауважити, що застосування порівняльного підходу обмежує управлінські можливості до ідентифікації каузального зв'язку між плановими та фактичними показниками в контексті внутрішніх або зовнішніх причин їх відмінності.

2. Індикативний підхід – полягає у формуванні системи індикативних показників ефективності фінансового планування, які спричиняють найбільш вагомий вплив на діяльність підприємницької структури, при цьому такі індикатори не є директивними, і визначають цільову орієнтацію розвитку самої системи фінансового планування. Додамо, що недоліками даного підходу є суб'єктивізм при формування системи індикаторів та низький рівень обґрунтованості порядку інтерпретації отриманих результатів.

3. Підходи фінансового аналізу – базуються на використанні кількісних показників оцінки фінансово-економічного стану господарюючого суб'єкта та подальшого співставлення їх планових та перспективних значень у розрізі основних фінансових характеристик підприємства, а саме ділової активності, рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та платоспроможності. Дані підходи дещо обмежують аналітичну сферу оцінки виключно фінансовою складовою діяльності підприємницького утворення.

4. Підходи сценарного аналізу – використовуються з метою побудови різномовірнісних варіантів перспективного фінансового стану аналізованого підприємства під впливом можливості реалізації різних варіантів стану економічних параметрів зовнішнього середовища як у їх позитивному прояві, так і у негативному. Ключовою проблемою методичного підходу є необхідність залучення надвеликих масивів інформаційного ресурсу та досягнення прийнятного рівня репрезентативності отриманих результатів сценарного моделювання.

5. Підходи економіко-математичного аналізу – охоплюють широке коло методів в основі яких лежить побудова математичної моделі фінансового планування як управлінського процесу, ефективність якого визначається факторами впливу різного ступеня вагомості. Застосування економіко-математичних підходів потребує розуміння того факту, що можлива ідентифікація математичної залежності між певними показниками в реальності може не мати причинно-наслідкового підґрунтя, тобто дані підходи залишають поза увагою якісні аспекти досліджуваного явища.

6. Інтегрований підхід – полягає у здійсненні найбільш комплексного охоплення оцінювання процесу фінансового планування, деталізуючи не лише кількісну складову оцінки досягнення або недосягнення тих чи інших показників, але й враховуючи наявний якісний взаємозв'язок між ними та загальний вплив на ефективність фінансового планування; оцінюючи відповідні параметри інтегрований підхід дозволяє сформулювати кінцевий (інтегрований) кількісний показник оцінювання ефективності процесу фінансового планування на досліджуваному підприємстві.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що наявний інструментарій економічного аналізу формує широку площину доступних для підприємства підходів до оцінювання ефективності процесу фінансового планування, при виборі яких, варто керуватися низкою критеріїв визначення якісного фінансового плану, прийнятою на підприємстві системою управління, наявністю специфічних особливостей основної діяльності, а також характеристиками того чи іншого

методичного забезпечення з позицій переваг та недоліків його використання в конкретній управлінській ситуації.

Висновки до розділу 1

Фінансове планування являє собою процес із створення системи фінансових планів та нормативних (планових) показників щодо достатньої кількості фінансових ресурсів, що необхідні для стабільної діяльності та подальшого розвитку підприємства у майбутньому. [67]

До основних завдань фінансового планування відноситься: забезпечення рівноваги між витратами та доходами підприємства, їх раціональний розподіл; підвищення рівня рентабельності та фінансової стійкості підприємства на ринку, його конкурентоспроможності, визначення напрямків взаємодії підприємства із його основними стейкхолдерами; та, що є одним із найважливіших при здійсненні господарської діяльності, це максимізація отриманого прибутку.

Значення фінансового планування полягає у постановці конкретних реальних цілей для подальшої діяльності підприємства, у можливості здійснити оцінку ефективності управління фінансовими ресурсами та діяльністю підприємства в цілому, а також у можливості оперативного прийняття найменш ризикових напрям для подальшого розвитку суб'єкта господарювання.

Процес фінансового планування на підприємстві виступає у якості замкнутого циклу із прямим та зворотнім зв'язком, та складається з шести послідовних етапів.

Управління процесом фінансового планування є доволі своєрідним об'єктом з позиції здійснення оцінювання його економічної ефективності, даний факт пояснюється тим, що з одного боку, фінансове планування на підприємстві з методичної точки зору зводиться до процесу зібрання даних попереднього та поточного періоду і формування на їх основі перспективних планів, прогнозів та реалізації процесу бюджетування, утім з іншого боку, розглядаючи фінансове планування у вимірі аналітичних процесів, виявляється високий рівень значущості завдань, які постають перед даним управлінським напрямком, що полягають у

необхідності якісного аналізу та узагальнення наявних тенденцій розвитку, впливу різномірних за своїм походження факторів, наявного виробничого та організаційного потенціалу підприємства. Таким чином, варто наголосити на неможливості ототожнення оцінки ефективності фінансового планування виключно з відносними показниками виконання планових завдань або витратної ефективності, адже їх управлінський зміст має виключно констативний характер і має обмежене коло до подальшого застосування.

Наявний інструментарій економічного аналізу формує широку площину доступних для підприємства підходів до оцінювання ефективності процесу фінансового планування, при виборі яких, варто керуватися низкою критеріїв визначення якісного фінансового плану, прийнятою на підприємстві системою управління, наявністю специфічних особливостей основної діяльності, а також характеристиками того чи іншого методичного забезпечення з позицій переваг та недоліків його використання в конкретній управлінській ситуації.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «УКРОБОРОНСЕРВІС»

2.1. Характеристика господарської діяльності підприємства

Державне підприємство «Укроборонсервіс» успішно працює на світовому ринку озброєнь з 1993 року. За роки свого існування підприємство перетворилось на багатoproфільного експортера продукції та послуг військового та спеціального призначення. Протягом тривалого часу займаючи лідируючі позиції в країні за обсягом експорту озброєнь.

ДП «Укроборонсервіс» було створено відповідно до наказу Міністерства зовнішніх економічних зв'язків України від 24.12.1993 № 224.

Засновником Підприємства є Державна компанія з експорту та імпорту продукції і послуг військового та спеціального призначення «Укрспецекспорт». ДП «Укроборонсервіс» є повним правонаступником Державного підприємства «Київський ремонтний завод «Радіан» (ідентифікаційний код 07796404).

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 22.02.2012 № 93-р підприємство було передане в управління Державного концерну «Укроборонпром». [62]

Державний концерн «Укроборонпром» здійснює регулювання, контроль та координацію діяльності підприємства, у якості уповноваженого суб'єкта господарювання з управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі.

Довідкова інформація про підприємство наведено у таблиці нижче. (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 – Основна інформація про підприємство

Повне найменування	Дочірнє підприємство Державної компанії «Укрспецекспорт» - Державне підприємство «Укроборонсервіс»
Скорочене найменування	Державне підприємство «Укроборонсервіс»
Код ЄДРПОУ	21552117
Форма власності	державна

Продовження табл. 2.1

Дата державної реєстрації	17.06.1994
Юридична та фактична адреса	02093, Київ, вул. Россошанська, 3а,
Телефон	+38 (044) 586 62 00 +38 (044) 586 62 03
Електронна пошта	uos@uos.ua
Сайт	www.uos.ua
Види діяльності (КВЕД)	46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами (основний); 30.40 Виробництво військових транспортних засобів; 20.51 Виробництво вибухових речовин; 25.40 Виробництво зброї та боєприпасів; 25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.; 26.30 Виробництво обладнання зв'язку; Тощо. Загалом за даними ЄДР юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань перелік видів діяльності складає більше 40 видів діяльності.
Статутний капітал	32 522 148,28 грн.

Джерела: складено автором на основі [52]

Державне підприємство «Укроборонсервіс» є державним комерційним підприємством, його правовий статус, права та обов'язки визначаються наступними нормативно правовими актами: Конституцією України, Господарським кодексом України, Цивільним кодексом України, Податковим кодексом України, Законом України «Про управління об'єктами державної власності», Законом України «Про особливості управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі», Законом України «Про відкритість використання публічних коштів» тощо.

Для провадження своєї господарської діяльності Підприємство має відокремлене майно, самостійний баланс, поточний, валютний та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, штампи, фірмові бланки тощо.

Відповідно до штатного розпису кількість працівників на підприємстві становить більше ніж 400 осіб, за їх функціоналом та посадовими обов'язками вони складають цілісну організаційну структуру підприємства, що наведена нижче (рис. 2.1).

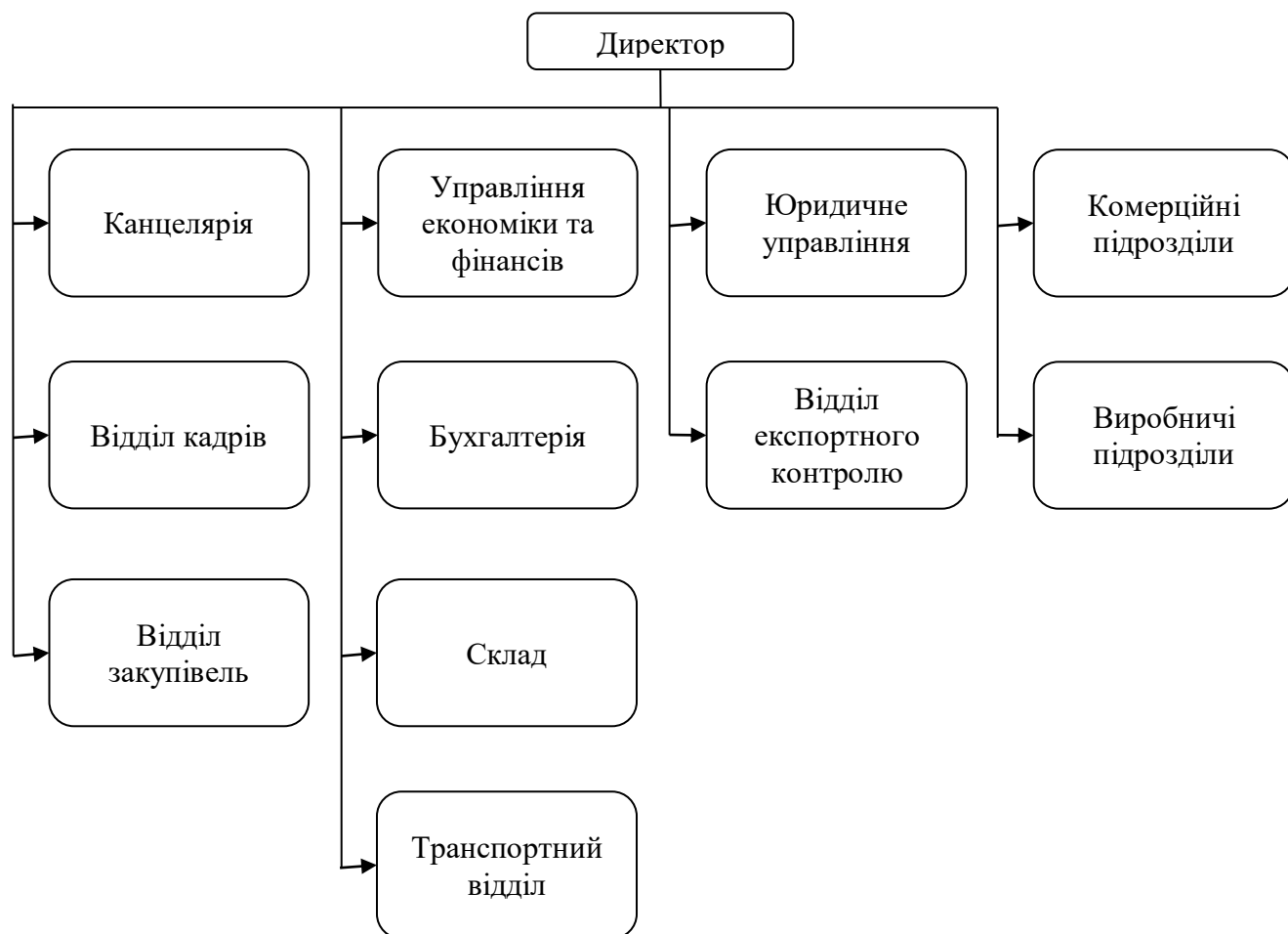


Рисунок 2.1 – Організаційна структура підприємства

Джерело: складено автором на основі [52]

Діяльність ДП «Укроборонсервіс» на ринку товарів та послуг військового та подвійного призначення здійснюється за багатьма напрямками (рис. 2.2).

За час свого існування підприємство зарекомендувало себе у якості надійного бізнес-партнера за різними напрямками діяльності. Так, підприємство вже більше ніж 17 років реалізує надає послуги у сфері протимінної діяльності як на вітчизняному так і на світовому ринку, має чималий досвід співпраці з ООН, НАТО та іншими міжнародними організаціями. Враховуючи політичну ситуацію в країні та потреби ринку, підприємство за власні обігові кошти здійснює розробку новітніх видів військової техніки, озброєнь та власної елементної бази до них.

ДП «Укроборонсервіс» провадить активну маркетингову діяльність з визначення актуальних напрямків роботи, перспективних ринків збуту, а також проводить роботу з ознайомлення потенційних замовників із продукцією, що виготовляється підприємством.



Рисунок 2.2 – Основні напрямки діяльності ДП «Укроборонсервіс»

Джерело: складено автором на основі [52]

Державне підприємство «Укроборонсервіс» є одним з найбільших спецекспортерів України, що займається не тільки операціями з купівлі-продажу, а й розвиває власний виробничий потенціал. Наявність висококваліфікованих спеціалістів та відповідних технологій дозволяє підприємству проводити ремонт та модернізацію обладнання та систем як за замовленням Міністерства оборони України, так і за запитами закордонних партнерів.

2.2. Аналіз фінансового стану підприємства

Оцінка ефективності управління окремими процесними або функціональними напрямками діяльності підприємства незалежно від обраного об'єктного та предметного поля дослідження має супроводжуватися проведенням первинного оцінювання фінансово-економічного стану, покликаного на кількісну та якісну ідентифікацію актуальних тенденцій розвитку підприємства, відповідних проблем, можливих резервів до підвищення ефективності та окреслення першочергових

напрямків подальшої розробки, обґрунтування та оцінювання перспективних поліпшувальних заходів.

Класичним підходом до реалізації фінансово-економічного аналізу підприємства є охоплення наступних аналітичних вимірів в процесі розрахунку відповідних груп показників, а саме аналіз використання основних засобів, майнового стану, ліквідності, ділової активності, фінансової стійкості, аналіз ефективності використання трудових ресурсів та заробітної плати та аналіз рентабельності. Кожна з представлених груп характеризує найбільш вагомі параметри діяльності підприємства, можливості останнього до підтримки сталості внутрішніх параметрів, досягнення їх ефективного рівня і подальшого розвитку в контексті обраного об'єкту дослідження, що в у рамках даної роботи представлено управлінням процесом фінансового планування.

Розпочнемо оцінювання фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства ДП «Укроборонсервіс» з аналізу ефективності використання основних засобів, що за своїм змістом дозволяє охарактеризувати поточну техніко-технологічну спроможність підприємства, дослідивши основні тенденції розвитку його виробничого потенціалу у розрізі динамічних та структурних показників стану та використання залучених основних фондів підприємства, що слугують базовими індикаторами перспектив підприємства до підтримки поточного рівня доходних показників діяльності, детермінуючи його можливості до розвитку або напроти стагнації, поступової регресії та деструкції промислово-технічного потенціалу в майбутньому. Результати аналітичних розрахунків за даним напрямком представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2. – Показники ефективності використання основних фондів ДП «Укроборонсервіс» (2017-2020 рр.)

Показник	Роки				Абсолютний приріст			Відносний приріст		
	2017	2018	2019	2020	2018Δ	2019Δ	2020Δ	2018Δ	2019Δ	2020Δ
Фондомісткість, грн./грн.	0,124	0,145	0,197	0,218	0,021	0,052	0,022	0,172	0,356	0,110
Фондоозброєність, грн./ос.	171,873	126,999	198,973	295,109	-44,875	71,974	96,136	-0,261	0,567	0,483

Продовження таблиці 2.2

Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	0,054	0,056	0,093	0,088	0,002	0,037	-0,005	0,034	0,664	-0,055
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,664	0,663	0,480	0,532	-0,001	-0,183	0,052	-0,002	-0,276	0,108
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,336	0,337	0,520	0,468	0,001	0,183	-0,052	0,003	0,544	-0,100
Фондовіддача, грн./грн.	8,081	6,894	5,086	4,580	-1,187	-1,808	-0,505	-0,147	-0,262	-0,099
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	0,396	0,245	0,043	0,021	-0,151	-0,202	-0,022	-0,381	-0,824	-0,512

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Представлені вище показники ефективності використання основних засобів ДП «Укроборонсервіс» свідчать про наявність низки негативних тенденцій у розвитку залучених в господарський обіг досліджуваного підприємства основних фондів. Зокрема, помітною видається динаміка поступового зниження показника фондовіддачі, що впродовж досліджуваного періоду скоротився майже вдвічі з рівня 8,081 у 2017 році до 4,580 у 2020 році, що сигналізує про аналогічний рівень зниження грошових надходжень підприємства у перерахунку на 1 грн. залучених основних засобів. Водночас, спостерігається зростання показника фондоозброєності, що протягом 2019 року зріс на 56,7 %, а у 2020 році досягнув зростання на рівні 48,3 %, проте, незважаючи на те, що зростання фондоозброєності є позитивним, з економічної точки зору, процесом у розвитку підприємства, у даному випадку слід зауважити, що етіологія такого зростання виявляється не у процесах нарощення вартості і загального рівня забезпеченості працівників основними засобами, а навпроти у скороченні чисельності працюючих, що в свою чергу є негативним явищем. Окрім цього, варто звернути увагу на критичне падіння рівнів рентабельності, що протягом 2017-2018 року перебували на рівні 39,6 % та 24,5 % відповідно, і зазнали різкого зниження у 2019 (4,3 %) та 2020 роках (2,1 %). Додамо, що попри негативний характер виявлених тенденцій, коефіцієнт реальної вартості

основних засобів у майні підприємства станом на 2020 рік складає 0,088 і свідчить, що існуючі загрози не є критичними для досліджуваного підприємства.

Наступним етапом аналізу фінансово-економічного стану ДП «Укроборонсервіс» є аналіз майнового стану, що якісно доповнює попередній етап з позиції стану та перспектив розвитку техніко-технологічної бази підприємницького утворення. Результати розрахунку показників майнового стану подані у табл. 2.3 нижче.

Таблиця 2.3 – Показники майнового стану ДП «Укроборонсервіс» (2017-2020 рр.)

Показник	Роки				Абсолютний приріст			Відносний приріст		
	2017	2018	2019	2020	2018 Δ	2019 Δ	2020 Δ	2018 Δ	2019 Δ	2020 Δ
Коефіцієнт зносу	0,664	0,663	0,480	0,532	-0,001	-0,183	0,052	-0,001	-0,276	0,108
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,061	0,055	0,030	0,000	-0,006	-0,025	-0,030	-0,093	-0,452	-1,000
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,033	0,038	0,065	0,045	0,005	0,027	-0,019	0,144	0,716	-0,299

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Подані у табл. 2.3. показники майнового стану ДП «Укроборонсервіс» свідчать, що незважаючи на високий рівень зношеності основних засобів досліджуваного підприємства, який спостерігався впродовж 2017 (0,664) та 2018 року (0,663), підприємству вдалося частково оновити основні фонди, тим самим знизивши, попередньо згаданий показник у 2019 році на 27,6 %. Разом з тим, констатуємо відсутність системності процесу організації співмірного оновлення та вибуття основних засобів впродовж аналізованого періоду, що підтверджується порівняльною динамікою відповідних коефіцієнтів, і як результат поновленням зростання показника зношеності у 2020 році до рівня 0,532.

Далі, пропонуємо здійснити аналіз основних показників ліквідності ДП «Укроборонсервіс», що дозволить охарактеризувати наявний фінансовий потенціал підприємства щодо можливостей забезпечення швидкості, своєчасності та повноти покриття наявних грошових зобов'язань відносно різних груп активів підприємства. Результати відповідних розрахунків представлені у табл. 2.4 нижче.

Таблиця 2.4 – Показники ліквідності ДП «Укроборонсервіс» (2017-2020 рр.)

Показник	Роки				Абсолютний приріст			Відносний приріст		
	2017	2018	2019	2020	2018 Δ	2019 Δ	2020 Δ	2018 Δ	2019 Δ	2020 Δ
Коефіцієнт покриття ліквідності	1,312	1,299	1,147	1,169	-0,013	-0,151	0,022	-0,010	-0,117	0,019
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,130	1,054	0,841	1,013	-0,075	-0,214	0,172	-0,067	-0,203	0,205
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,377	0,207	0,200	0,166	-0,170	-0,007	-0,034	-0,452	-0,032	-0,171
Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	3,781	3,726	4,727	3,522	-0,055	1,001	-1,205	-0,014	0,269	-0,255

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Результати розрахунку представлених вище показників досліджуваного підприємства ДП «Укроборонсервіс», свідчать що підприємство має високий рівень ліквідності, хоча і має місце тенденція до їх поступового зниження. Даний факт підтверджується значенням коефіцієнту покриття ліквідності, що протягом усього досліджуваного періоду відповідає нормативним значенням, забезпечуючи більш ніж повне покриття зобов'язань підприємства поточними активами. Аналогічна ситуація спостерігається з показником швидкої ліквідності, який попри часткове зниження у 2019 році відновився до рівня 1,013 у 2020 році. Слід відзначити, наявність високого рівня покриття зобов'язань ДП «Укроборонсервіс» за рахунок готівкових коштів та коштів на рахунках у банках, про який свідчить показник абсолютної ліквідності, при цьому останній, незважаючи на істотне зниження порівняно з 2017 роком, станом на 2020 рік удвічі перевищує встановлене нормативне значення (0,1). Окремо зазначимо, що на досліджуваному підприємстві має місце диспропорційність у співвідношенні обсягів кредиторської та дебіторської заборгованості, яка виявляється у значеннях відповідного показника, що перевищує 3,5 впродовж усього періоду дослідження і може свідчити про те, що підприємство здатне до більш ефективної організаційної роботи з дебіторами, ніж відповідної діяльності із фінансового планування операцій з набуття та погашення кредиторської заборгованості.

Не менш важливим етапом в процесі аналізу фінансово-економічного стану є дослідження показників ділової активності, що характеризують ефективність протікання внутрішньогосподарських процесів на підприємстві у розрізі швидкості обертання основних груп оборотних активів та тривалості відповідних обертів і дозволяє оцінити ефективність відповідних організаційно-управлінських процесів. Результати розрахунку показників ділової активності ДП «Укроборонсервіс» подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники ділової активності ДП «Укроборонсервіс» (2017-2020рр.)

Показник	Роки				Абсолютний приріст			Відносний приріст		
	2017	2018	2019	2020	2018 Δ	2019 Δ	2020 Δ	2018 Δ	2019 Δ	2020 Δ
Коефіцієнт ділової активності (оборотності оборотних засобів)	0,414	0,423	0,432	0,487	0,009	0,009	0,055	0,022	0,021	0,128
Коефіцієнт оборотності запасів	2,541	2,038	1,601	2,183	-0,503	-0,437	0,583	-0,198	-0,215	0,364
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,842	0,791	0,763	0,766	-0,051	-0,028	0,003	-0,060	-0,036	0,004
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,560	0,600	0,893	2,876	0,040	0,293	1,983	0,072	0,489	2,221
Коефіцієнт тривалості одного обороту оборотних засобів	881,722	862,779	845,191	749,449	-18,943	-17,588	-95,742	-0,021	-0,020	-0,113
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості	433,631	461,398	478,424	476,426	27,767	17,027	-1,999	0,064	0,037	-0,004
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості	652,172	608,496	408,788	126,896	-43,675	-199,709	-281,891	-0,067	-0,328	-0,690

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отримані результати розрахунків показників ділової активності ДП «Укроборонсервіс» свідчать про низькі рівні оборотності основних груп оборотних активів досліджуваного підприємства, зокрема спостерігаються наднизькі рівні оборотності оборотних засобів, що протягом 4-х річного періоду

знаходяться у межах 0,414-0,487, окрім цього має місце тенденція до зниження оборотності запасів підприємства, що протягом 2019 року скоротилася на 21,5 %.

Представлені розрахунки, дають можливість стверджувати про наявність проблем в організації ефективного управління дебіторською заборгованістю, адже протягом досліджуваного періоду, абсолютні значення згаданих показників істотно перевищують рівні чистого доходу підприємства, що в свою чергу закономірно призводить до того, що тривалість обороту дебіторської заборгованості стабільно перевищує 400 днів.

Зазначимо, що має місце поступове прискорення обертання кредиторської заборгованості з рівня 0,560 (тривалість – 652 дні) у 2017 році до 2,876 (127 днів) у 2020 році.

Далі, пропонуємо провести аналіз показників фінансової стійкості ДП «Укроборонсервіс», що характеризує можливість підприємства у повному обсязі задовольняти наявні рівні фінансових зобов'язань з позиції структурних показників балансу підприємства та актуальної динаміки грошових надходжень.

Результати розрахунку відповідних показників відображені у табл. 2.6 нижче.

Таблиця 2.6 – Показники фінансової стійкості ДП «Укроборонсервіс» (2017 – 2020 рр.)

Показник	Роки				Абсолютний приріст			Відносний приріст		
	2017	2018	2019	2020	2018 _Δ	2019 _Δ	2020 _Δ	2018 _Δ	2019 _Δ	2020 _Δ
Коефіцієнт автономії	0,313	0,312	0,257	0,270	0,000	-0,055	0,013	-0,001	-0,176	0,049
Коефіцієнт фінансування (фінансової стабільності)	0,455	0,454	0,347	0,370	-0,001	-0,107	0,023	-0,002	-0,236	0,067
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,313	0,312	0,257	0,270	0,000	-0,055	0,013	-0,002	-0,176	0,049
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,238	0,230	0,128	0,145	-0,008	-0,102	0,016	-0,032	-0,442	0,127
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,685	0,657	0,424	0,456	-0,027	-0,233	0,032	-0,040	-0,355	0,076
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отримані результати розрахунків свідчать про наявність суперечливих тенденцій у забезпеченні нормативних рівнів показників фінансової стійкості досліджуваного підприємства ДП «Укроборонсервіс». З одного боку, помітним видається низький рівень та наявність спадної тенденції зміни коефіцієнту автономії, що з рівня 0,313 у 2017 році скоротився до 0,270 у 2020 році, що демонструє низьку частку власного капіталу у структурі пасивів підприємства. Аналогічна тенденція відслідковується у зміні коефіцієнту фінансування та коефіцієнту фінансової стійкості, сигналізуючи про ймовірність виникнення критичних загроз у забезпеченні платоспроможного стану підприємства як наслідок значного перевищення позичкового капіталу над власним капіталом підприємства, при фактичній відсутності довгострокових зобов'язань. Попри це, констатуємо високий рівень забезпеченості підприємства власними оборотними коштами про що свідчать стабільно високі показники забезпеченості відповідною групою засобів та коефіцієнту маневреності власного капіталу . при цьому останній навіть попри наявність тенденції до скорочення, станом на 2020 рік у 4 рази перевищує нормативні значення. Додатково зазначимо, що нульові значення показника фінансового левериджу обумовлені відсутністю у підприємства довгострокових зобов'язань і свідчить про відсутність планів стратегічного розвитку ДП «Укроборонсервіс».

Далі, проведемо аналіз ефективності використання трудових ресурсів та заробітної плати на досліджуваному підприємстві, з метою ідентифікації основних тенденцій у забезпеченні ефективного кадрового управління ДП «Укроборонсервіс» та ступеня вмотивованості працівників відповідною грошовою винагородою. Отримані розрахунки за даним аналітичним напрямком подано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники ефективності використання трудових ресурсів та заробітної плати ДП «Укроборонсервіс» (2017-2020 рр.)

Показник	Роки				Абсолютний приріст			Відносний приріст		
	2017	2018	2019	2020	2018 _Δ	2019 _Δ	2020 _Δ	2018 _Δ	2019 _Δ	2020 _Δ
Вартісний показник продуктивності, тис. грн.	1388,87	875,53	1011,93	1351,70	-513,341	136,398	339,771	-0,370	0,156	0,336

Продовження табл. 2.7

Коефіцієнт обороту за наймом	0,124	0,076	0,105	0,179	-0,048	0,029	0,074	-0,387	0,381	0,704
Коефіцієнт обороту за вибуттям	0,120	0,224	0,323	0,247	0,104	0,099	-0,076	0,867	0,440	-0,236
Коефіцієнт постійності кадрів	0,900	0,912	0,965	0,899	0,012	0,053	-0,066	0,014	0,058	-0,068
Середньомісячний показник заробітної плати, грн.	11000,0	13000,0	15000,0	17000,0	2000,0	2000,0	2000,0	0,182	0,154	0,133

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Графічне представлення окремих аналітичних показників табл. 2.7 подано нижче на рис. 2.3.



Рисунок 2.3. – Динаміка вартісного показника продуктивності та середньомісячного рівня заробітної плати ДП «Укроборонсервіс» (2017-2020 рр.)

Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.7

Представлені вище показники свідчать про достатній рівень вмотивованості персоналу ДП «Укроборонсервіс» відповідним рівнем матеріальної винагороди, що підтверджується співмірною динамікою зростання вартісного показника продуктивності праці та середньомісячного рівня заробітної плати, при цьому, наявне падіння першого протягом 2018 року, пояснюється залученням великої кількості новоприбулого персоналу. Персональний склад працівників підприємства

є стабільний, що підтверджується високими значеннями показника постійності кадрів, який протягом 4-х років знаходиться у межах 0,900. Негативною тенденцією є високий рівень плинності кадрового ресурсу ДП «Укроборонсервіс», що значно перевищує допустимий рівень у 0,1, а протягом 2019 року досягає значення 0,323. Дане явище слугує індикатором проблем у ефективній реалізації механізму планування у сфері кадрової політики стосовно підтримки достатнього рівня забезпеченості основних господарських процесів кадровим ресурсом (підтверджується стабільно високим рівнем коефіцієнту обороту за наймом) та відображає слабкість організаційних процесів пошуку, залучення та подальшої адаптації нового персоналу на підприємстві.

Фінальним елементом аналізу фінансово-економічного стану ДП «Укроборонсервіс» є дослідження показників рентабельності підприємства, які слугують базовими індикаторами ефективності управлінської діяльності за всіма функціональними та процесними напрямками, характеризуючи їх потенціал до отримання прибутку у співвідношенні до різних елементів фінансового потенціалу, витратних або доходних потоків. Відповідні розрахунки представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники рентабельності ДП «Укроборонсервіс» (2017-2020 рр.)

Показник	Роки				Абсолютний приріст			Відносний приріст		
	2017	2018	2019	2020	2018 Δ	2019 Δ	2020 Δ	2018 Δ	2019 Δ	2020 Δ
Коефіцієнт рентабельності активів	0,018	0,013	0,003	0,002	-0,005	-0,010	-0,001	-0,271	-0,763	-0,393
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,067	0,043	0,011	0,007	-0,024	-0,032	-0,004	-0,353	-0,740	-0,343
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,202	0,168	0,052	0,050	-0,034	-0,116	-0,002	-0,168	-0,690	-0,034
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,065	0,045	0,010	0,005	-0,020	-0,035	-0,005	-0,304	-0,775	-0,491

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Графічне представлення динаміки основних показників рентабельності ДП «Укроборонсервіс» подано на рис. 2.4.

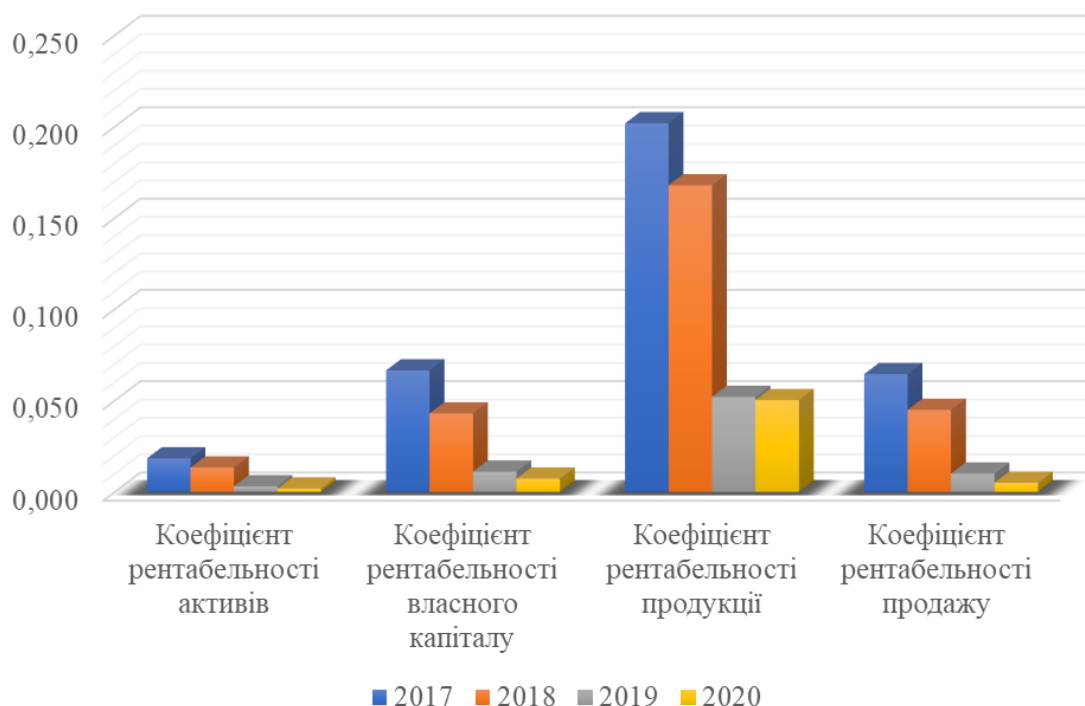


Рисунок 2.4 – Показники рентабельності ДП «Укроборонсервіс» (2017-2020 рр.)

Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.8

Результати розрахунків свідчать про низький рівень рентабельності ДП «Укроборонсервіс» за всіма показниками із стабільною тенденцією до їх зниження. Найбільш помітним видається падіння показників рентабельності у 2019 році, зокрема коефіцієнт рентабельності активів знизився на 76,3 % досягнувши рівня 0,003; рентабельність власного капіталу знизилася на 74,0 % до 0,011; рентабельність продукції скоротився на 69,0 % до 0,05; рентабельність продажу на 77,5 % до 0,010. Протягом 2020 року, означена тенденція зберігається, сигналізуючи про загострення проблематики досягнення достатніх рівнів прибутковості ДП «Укроборонсервіс», що є в першу чергу наслідками недосконалості реалізації управлінського процесу фінансового планування.

Отже, в результаті проведення аналізу фінансово-економічного стану ДП «Укроборонсервіс», встановлено, що підприємство володіє високими показниками ліквідності, утім має значні проблеми в забезпеченні прибутковості, підтримки нормативних значень показників фінансової стійкості та оборотності оборотних активів.

2.3. Оцінка ефективності управління процесом фінансового планування

Фінансове планування як окремий управлінський процес у межах підприємницької структури представляє собою комплексну систему організації аналітичних процесів пов'язаних із забезпеченням оцінки витратних та доходних грошових потоків підприємства з подальшим оцінюванням та прогнозуванням їх вартісних параметрів у майбутніх періодах з метою збалансованого забезпечення фінансовим ресурсом усіх функціональних напрямків діяльності організації. Таким чином, здійснення оцінювання ефективності управління процесом фінансового планування вимагає застосування комплексного підходу, здатного врахувати багатовимірний характер аналітичних функцій покладених на даний управлінський процес, забезпечивши інтегрованість отриманих результатів, одночасно уникаючи селективності отриманих результативних оцінок. Саме тому, враховуючи окреслені методичні вимоги та функціональні аспекти налагодження досліджуваного процесу, пропонуємо скористатися методом таксономічного аналізу для отримання цілісного, конкретизованого та кількісно вимірюваного показника оцінки ефективності.

Таксономічний аналіз за своїм змістом представляє собою методичний інструмент оцінювання складних поліфункціональних систем, що характеризуються великою кількістю, часто різнорідних, аналітичних ознак. Таксономічний аналіз розглядає кожну з аналітичних ознак у якості точок спільного багатовимірного простору, попередньо визначаючи еталонне значення яких, дозволяє розрахувати таксономічну (евклідову) відстань між ним, що на завершальному етапі аналізу дозволяє сформулювати зведену оцінку рівня відповідності аналізованої системи її еталонному стану, що в свою чергу і слугує відповідним вимірником оцінки досягнутого рівня ефективності. Варто додати, що за рахунок необхідності здійснення попередньої стандартизації обраних аналітичних ознак (як окремого розрахункового етапу), метод таксономічного аналізу дозволяє використовувати одночасно широкий спектр можливих показників, незалежно від їх виду та ступеня кількісної розмірності.

Обґрунтованість застосування таксономічного аналізу у якості методичного базису проведення оцінювання ефективності управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс» пояснюється наступним:

- можливість до використання великої кількості аналітичних ознак з метою врахування змістової різноманітності функціональних сфер реалізації процесу фінансового планування на підприємстві;
- здійснення розрахунку динамічного ряду значень результативних оцінок ефективності процесу фінансового планування у вигляді відповідних зведених показників;
- можливість до застосування специфічного, індивідуалізованого підходу при виборі аналітичних ознак оцінювання згідно особливостей досліджуваного підприємства, виявлених у ході реалізації попередніх видів економічного аналізу;
- ретроспективний характер формування еталонного вектору стандартизованих значень, що відповідає принципу адекватності при реалізації процесу фінансового планування.

Далі, пропонуємо розглянути методичні особливості здійснення процедури реалізації таксономічного аналізу, етапність проведення якого у розрізі відповідних змістових дій та розрахункових формул представлена нижче у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Методика проведення таксономічного аналізу

Етап	Зміст етапу	Формула розрахунку
1	Обрання аналітичних ознак, що найбільш повно характеризують ефективність процесу фінансового планування на підприємстві, формування відповідного масиву даних.	$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{1j} & x_{1m} \\ x_{i1} & x_{ij} & x_{im} \\ x_{n1} & x_{nj} & x_{nm} \end{bmatrix}$
2	Визначення впливу тієї чи іншої ознаки на ефективність процесу фінансового планування (стимулюючий або дестимулюючий вплив).	$n - \text{кількість періодів здійснення оцінки};$ $m - \text{кількість аналітичних ознак оцінювання ефективності фінансового планування};$ $x_{ij} - \text{значення } j\text{-ї аналітичної ознаки для } i\text{-го періоду}.$
3	Трансформування масиву аналітичних ознак до їх стандартизованого вигляду, що дозволить забезпечити їх кількісну порівнюваність на подальших етапах таксономічного аналізу.	$y_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{\sigma_j}$ $\bar{x}_j - \text{середнє арифметичне значення } j\text{-ої аналітичної ознаки};$ $\sigma_j - \text{середньоквадратичне відхилення } j\text{-ої аналітичної ознаки}.$
4	Сортування стандартизованих значень, побудова на їх основі еталонного вектору значень, відповідно до типу їх впливу на кінцевий показник.	$y_{0j} - \text{еталонний вектор};$ $\max_i y_{ik} - \text{застосовується для стимулюючої ознаки};$ $\min_i y_{ik} - \text{застосовується для дестимулюючої ознаки}.$

Продовження табл. 2.9

5	Проведення розрахунку показника таксономічної відстані кожного із стандартизованих значень від аналогічних значень встановленого еталонного вектору.	$d_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^n (y_{ij} - y_{0j})^2}$ d_{i0} – таксономічна відстань між y_{ij} та значеннями еталонного вектору.
6	Розрахунок проміжних показників оцінки ефективності процесу фінансового планування, що включає в себе визначення середнього значення відхилень аналітичних ознак від еталонного вектору, розрахунок відповідного середньоквадратичного відхилення, обчислення максимального рівня відхилення від еталонного вектору шляхом використання правила «трьох сигм».	$M(d_{i0}) = \bar{d}_0 = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m d_{i0}$ $M(d_{i0})$ – середнє значення відхилень ознак від еталонного вектору. $\sigma_0 = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (d_{i0} - \bar{d}_0)^2}$ σ_0 – середньоквадратичне відхилення d_{i0} . $d_0 = \bar{d}_0 + 3 \times \sigma_0$ d_0 - максимальний рівень відхилення від еталонного вектору, згідно правила 3-х сигм.
7	Обчислення проміжного та зведеного показника оцінки ефективності процесу управління фінансовим плануванням на підприємстві; подальша інтерпретація отриманих результативних показників оцінки.	$c_i^* = \frac{d_{i0}}{d_0}$ c_i^* - проміжне значення показника оцінки ефективності управління процесом фінансового планування. $C_i = 1 - c_i^*$ C_i – зведений показник оцінки ефективності процесу управління фінансовим плануванням на підприємстві.

Джерело: узагальнено автором на основі [34; 29]

Враховуючи отримані у попередніх підрозділах роботи результати аналізу фінансово-економічного стану та ключових особливостей функціонування ДП «Укроборонсервіс» у розрізі відповідних господарсько-правових засад, пропонуємо сформувати масив аналітичних ознак для проведення таксономічного аналізу на основі 25 показників, що найбільш повно характеризують специфіку та результативну ефективність процесу фінансового планування на ДП «Укроборонсервіс».

Далі, керуючись описаною у табл. 2.9 етапністю реалізації таксономічного аналізу оцінки ефективності процесу фінансового планування на ДП «Укроборонсервіс», пропонуємо провести основні розрахункові операції для перших чотирьох етапів, результати відповідних розрахунків подано нижче у табл. 2.10 та табл. 2.11.

Таблиця 2.10 – Матриця вихідних даних та проміжних показників для здійснення стандартизації

Найменування показника	2017	2018	2019	2020	$X_{jсер}$	σ_j	Вплив
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,311667	1,298508	1,147103	1,168956	1,232	0,074	+
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,376904	0,206569	0,199917	0,165688	0,237	0,082	+
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,129535	1,054111	0,840501	1,012859	1,009	0,106	+
Показник відношення кредиторської та дебіторської заборгованості	3,780685	3,726016	4,727307	3,522288	3,939	0,465	–
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	326053	321097	163445	173614	246052,250	77625,853	+
Коефіцієнт ділової активності	0,413963	0,423051	0,431855	0,487024	0,439	0,028	+
Коефіцієнт рентабельності активів	0,018476	0,013474	0,003197	0,002	0,009	0,007	+
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	0,396	0,245	0,043	0,021	0,176	0,154	+
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,066659	0,04311	0,011199	0,007	0,032	0,024	+
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,064626	0,04501	0,01013	0,005	0,031	0,025	+
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,201978	0,168038	0,052163	0,050398	0,118	0,068	+
Коефіцієнт оборотності запасів	2,541055	2,037685	1,600541	2,183169	2,091	0,337	+
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,841729	0,791074	0,762921	0,766121	0,790	0,032	+
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні	433,6312	461,3978	478,4244	476,4257	462,470	17,903	–
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, дні	0,559669	0,599839	0,892884	2,876362	1,232	0,958	+
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	652,1716	608,4964	408,7877	126,8964	449,088	207,416	–
Фондовіддача, грн./грн.	8,08082	6,89407	5,085796	4,580367	6,160	1,403	+
Фондомісткість, грн./грн.	0,12375	0,145052	0,196626	0,218323	0,171	0,038	-
Фондоозброєність, тис. грн./ос.	171,8734	126,9985	198,9728	295,1087	198,238	61,552	+
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	0,120087	0,224215	0,322807	0,246637	0,228	0,072	–
Коефіцієнт постійності кадрів	0,89955	0,911809	0,964912	0,899103	0,919	0,027	+
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,312795	0,312313	0,257498	0,270152	0,288	0,025	+
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,684729	0,657292	0,424182	0,45646	0,556	0,116	+
Коефіцієнт фінансування	0,455112	0,45415	0,346797	0,370148	0,407	0,049	+
Коефіцієнт автономії	0,312768	0,312313	0,257498	0,270152	0,288	0,025	+

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Таблиця 2.11 – Матриця стандартизованих значень, формування еталонного вектору

Найменування показника	2017	2018	2019	2020	Еталонне значення	Вплив
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,0813831	0,90374019	-1,1400524	-0,84507088	1,0813831	+
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,70085441	-0,37395186	-0,45498175	-0,8719208	1,7008544	+
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,13442051	0,42308186	-1,59151961	0,03401725	1,1344205	+
Показник відношення кредиторської та дебіторської заборгованості	-0,3405025	-0,45802954	1,69453439	-0,89600234	-0,896002	—
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	1,03059415	0,96674944	-1,06417188	-0,93317171	1,0305941	+
Коефіцієнт ділової активності	-0,87897018	-0,55955873	-0,25017423	1,68870314	1,6887031	+
Коефіцієнт рентабельності активів	1,32500011	0,60485059	-0,87445817	-1,05539253	1,3250001	+
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	1,42686721	0,44640328	-0,86521072	-1,00805977	1,4268672	+
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	1,42216924	0,45358791	-0,85894762	-1,01680954	1,4221692	+
Коефіцієнт рентабельності продажу	1,35484313	0,55904223	-0,8559642	-1,05792116	1,3548431	+
Коефіцієнт рентабельності продукції	1,23403375	0,73443318	-0,97124203	-0,99722491	1,2340338	+
Коефіцієнт оборотності запасів	1,33638871	-0,15702735	-1,45396102	0,27459966	1,3363887	+
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,62536239	0,01943051	-0,87312961	-0,77166329	1,6253624	+
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні	-1,61078592	-0,05987428	0,89114682	0,77951339	-1,610786	—
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, дні	-0,7020492	-0,66011483	-0,35420294	1,71636698	1,716367	+
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	0,97911243	0,76854441	-0,19429691	-1,55335992	-1,55336	—
Фондовіддача, грн./грн.	1,36855161	0,52289666	-0,76564462	-1,12580365	1,3685516	+
Фондомісткість, грн./грн.	-1,23900069	-0,67967062	0,67448891	1,2441824	-1,239001	—
Фондоозброєність, тис. грн./ос.	-0,42833624	-1,15739117	0,01193221	1,57379521	1,5737952	+
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	-1,49556106	-0,05826788	1,30260914	0,2512198	-1,495561	—
Коефіцієнт постійності кадрів	-0,71240568	-0,2597635	1,70108348	-0,7289143	1,7010835	+
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,9932475	0,97381852	-1,23893713	-0,72812889	0,9932475	+
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,10961996	0,87372896	-1,13042747	-0,85292144	1,10962	+
Коефіцієнт фінансування	0,99540615	0,97569822	-1,22487763	-0,74622675	0,9954062	+
Коефіцієнт автономії	0,99270007	0,97435324	-1,23899972	-0,72805359	0,9927001	+

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отримані у представлених вище таблицях результати розрахунків дозволяють перейти до заключних етапів проведення таксономічного аналізу та розрахувати значення зведеного показника ефективності управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс», що подані нижче у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Результати розрахунку зведеного показника ефективності управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс» (2017-2020 рр.)

Показник	d_{i0}	$M(d_{i0})$	σ_0	d_0	c_i^*	C_i
2017	5,38489923	8,1800764	2,21706312	14,8312658	0,3630775	0,636922
2018	6,78986858				0,4578078	0,542192
2019	11,03338				0,7439271	0,256073
2020	9,51215776				0,6413585	0,358642

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Графічне представлення результатів подано на рис. 2.5.



Рисунок 2.5 – Динаміка показника оцінки ефективності управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс» (2017-2020 рр.)

Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.12

Отже, в результаті проведеного оцінювання ефективності управління процесом фінансового планування досліджуваного підприємства ДП «Укроборонсервіс», встановлено, що найвищий рівень ефективності зафіксований у 2017 році – 63,7 %, впродовж наступних років спостерігається низхідна тенденція і станом на 2020 рік даний показник досягає рівня 35,9 %, що свідчить про необхідність розробки рекомендацій з вдосконалення існуючих підходів до фінансового планування ДП «Укроборонсервіс».

2.4. Факторний аналіз ефективності управління фінансовими ресурсами на підприємстві

Фінансове планування є невід'ємною складовою функціонування будь-якого господарського утворення, виступаючи у якості окремого напрямку управління фінансовими ресурсами, останнє в свою чергу складає економічний базис забезпечення стабільної та безперебійної роботи підприємства, охоплюючи увесь спектр функціональних та процесних складових діяльності організації, незважаючи на її приналежність до тієї чи іншої сфери економічної діяльності. Управління фінансами представляє собою складний процес, що вимагає врахування широкого спектру різних за своїм походженням та змістом факторів, які чинять вплив на поточні та перспективні потреби підприємства в матеріальних, інформаційних, управлінських та інших видах ресурсів, втілених у їх вартісному еквіваленті.

Варто зазначити, що складність та комплексність описаної системи потребує залучення різних форм та методів економічного аналізу, серед яких особливе значення має апарат економіко-математичного аналізу, що дозволяє ідентифікувати наявність математичного зв'язку між окремими параметрами системи, кількісно виміряти вплив тих чи інших факторів на оцінювані результативні показники діяльності. Саме тому, беручи до уваги окреслені вище аспекти, у рамках даного підрозділу, пропонується застосувати метод факторного аналізу в контексті оцінювання ефективності управління фінансовими ресурсами ДП «Укроборонсервіс».

Існує два основних підходи до реалізації факторного аналізу – детермінований та стохастичний. Методи детермінованого факторного аналізу доцільно застосовувати за умови можливості встановлення стійкого функціонального зв'язку між результуючим показником та обраними факторними ознаками. В свою чергу, стохастичний факторний аналіз ефективний у випадку дослідження зв'язків між факторними ознаками та результуючим показником, які мають непрямий характер, що відповідним чином унеможливорює застосування детермінованих методів.

Сутність застосування даного методу в контексті оцінки факторів впливу на систему управління фінансовими ресурсами, полягає у побудові багатофакторної математичної моделі, у якій змінними виступають попередньо відібрані показники, що слугують індикаторами стану або ефективності функціонування системи і мають каузальний характер взаємодії. При цьому, факторний аналіз слугує засобом скорочення розмірності такої системи, об'єднуючи відібрані змінні в окремі фактори, кількісно оцінюючи при цьому вплив кожного з таких факторів на результативний показник.

У межах даного дослідження пропонуємо використати стохастичний факторний аналіз, а саме метод головних компонент. Зміст методу полягає у виокремленні серед відібраного масиву змінних, що корелюють між собою, деякого числа узагальнених (головних) компонент, кореляція між якими відсутня, при цьому визначаючи кількісну міру впливу кожної з компонент на результативний показник.

Для початку, сформуємо масив вихідних даних для проведення стохастичного факторного аналізу методом головних компонент, що представлений у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Вихідні дані для проведення факторного аналізу ефективності управління фінансовими ресурсами ДП «Укроборонсервіс» (2017-2020 рр.)

Показник	Умовне позначення	2017	2018	2019	2020
Коефіцієнт поточної ліквідності	K ₁	1,311667	1,298508	1,147103	1,168956
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	K ₂	0,376904	0,206569	0,199917	0,165688
Коефіцієнт швидкої ліквідності	K ₃	1,129535	1,054111	0,840501	1,012859
Показник відношення кредиторської та дебіторської заборгованості	K ₄	3,780685	3,726016	4,727307	3,522288
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	K ₅	326053	321097	163445	173614
Коефіцієнт ділової активності	K ₆	0,413963	0,423051	0,431855	0,487024
Коефіцієнт рентабельності активів	K ₇	0,018476	0,013474	0,003197	0,002
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	K ₈	0,396	0,245	0,043	0,021
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	K ₉	0,066659	0,04311	0,011199	0,007
Коефіцієнт рентабельності продажу	K ₁₀	0,064626	0,04501	0,01013	0,005
Коефіцієнт рентабельності продукції	K ₁₁	0,201978	0,168038	0,052163	0,050398
Коефіцієнт оборотності запасів	K ₁₂	2,541055	2,037685	1,600541	2,183169
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	K ₁₃	0,841729	0,791074	0,762921	0,766121
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні	K ₁₄	433,6312	461,3978	478,4244	476,4257

Продовження табл. 2.13

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, дні	K ₁₅	0,559669	0,599839	0,892884	2,876362
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	K ₁₆	652,1716	608,4964	408,7877	126,8964
Фондовіддача	K ₁₇	8,08082	6,89407	5,085796	4,580367
Фондомісткість	K ₁₈	0,12375	0,145052	0,196626	0,218323
Фондоозброєність	K ₁₉	171,8734	126,9985	198,9728	295,1087
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	K ₂₀	0,120087	0,224215	0,322807	0,246637
Коефіцієнт стабільності кадрів	K ₂₁	0,89955	0,911809	0,964912	0,899103
Коефіцієнт фінансової стійкості	K ₂₂	0,312795	0,312313	0,257498	0,270152
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	K ₂₃	0,684729	0,657292	0,424182	0,45646
Коефіцієнт фінансування	K ₂₄	0,455112	0,45415	0,346797	0,370148
Коефіцієнт автономії	K ₂₅	0,312768	0,312313	0,257498	0,270152

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Проведення розрахунків за обраним методом пропонується реалізувати шляхом використання спеціального програмного забезпечення, а саме IBM SPSS Statistics 20.

В результаті проведення розрахунків із залученням обраного програмного забезпечення була отримана таблиця повної поясненої дисперсії. Часткова таблиця поясненої дисперсії, що дозволяє визначити кількість та впливовість головних компонент, подана нижче у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Часткова таблиця поясненої дисперсії

Компонента	Початкові власні значення			Суми квадратів навантажень вилучення			Суми квадратів навантажень обертання		
	Разом	% Дисперсії	Кумулятивний %	Разом	% Дисперсії	Кумулятивний %	Разом	% Дисперсії	Кумулятивний %
1	19,509	78,037	78,037	19,509	78,037	78,037	11,494	45,976	45,976
2	4,252	17,008	95,045	4,252	17,008	95,045	7,071	28,283	74,259
3	1,239	4,955	100,000	1,239	4,955	100,000	6,435	25,741	100,000

Джерело: складено автором із залученням програми IBM SPSS Statistics 20

Представлені вище дані табл. 2.14 свідчать, що сформований масив вихідних даних був згрупований за трьома головними компонентами, при цьому вагомість першого фактору складає 78,037 %, другого – 17,008 %, третього – 4,955 %. Водночас, зазначимо, що у межах кожної з виділених компонент, різні показники мають різну вагомість, що характеризують дані оберненої матриці, поданої у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Матриця обернених компонент

Змінна	Компонента		
	1	2	3
VAR00001	0,749	0,557	0,359
VAR00002	0,396	0,119	0,911
VAR00003	0,290	0,848	0,442
VAR00004	0,097	-0,995	-0,022
VAR00005	0,794	0,512	0,327
VAR00006	-0,887	0,267	-0,376
VAR00007	0,740	0,387	0,550
VAR00008	0,691	0,368	0,622
VAR00009	0,695	0,362	0,621
VAR00010	0,736	0,365	0,571
VAR00011	0,763	0,441	0,473
VAR00012	0,034	0,766	0,642
VAR00013	0,488	0,366	0,792
VAR00014	-0,504	-0,380	-0,776
VAR00015	-0,907	0,319	-0,274
VAR00016	0,928	-0,013	0,374
VAR00017	0,750	0,309	0,585
VAR00018	-0,826	-0,267	-0,496
VAR00019	-0,996	0,084	-0,038
VAR00020	-0,311	-0,647	-0,696
VAR00021	0,064	-0,969	-0,239
VAR00022	0,718	0,626	0,305
VAR00023	0,745	0,548	0,381
VAR00024	0,731	0,613	0,301
VAR00025	0,718	0,626	0,305

Джерело: складено автором із залученням програми IBM SPSS Statistics 20

Розширена характеристика отриманих результатів оберненої матриці, сформованих компонент, їх складників та вагомості, подана у табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Характеристика головних компонент

Компонента								
1			2			3		
78,037%			17,008%			4,955%		
Змінна	№	Вагомість	Змінна	№	Вагомість	Змінна	№	Вагомість
Фондоозброєність	K ₁₉	0,996	Показник відношення кредиторської та дебіторської заборгованості	K ₄	0,995	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	K ₂	0,911
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	K ₁₆	0,928	Коефіцієнт стабільності кадрів	K ₂₁	0,969	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	K ₁₃	0,792
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, дні	K ₁₅	0,907	Коефіцієнт швидкої ліквідності	K ₃	0,848	Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні	K ₁₄	0,776
Коефіцієнт ділової активності	K ₆	0,887	Коефіцієнт оборотності запасів	K ₁₂	0,766	Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	K ₂₀	0,696
Фондомісткість	K ₁₈	0,826						
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	K ₅	0,794						

Продовження табл. 2.16

Коефіцієнт рентабельності продукції	K ₁₁	0,763						
Фондовіддача	K ₁₇	0,750						
Коефіцієнт поточної ліквідності	K ₁	0,749						
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	K ₂₃	0,745						
Коефіцієнт рентабельності активів	K ₇	0,740						
Коефіцієнт рентабельності продажу	K ₁₀	0,736						
Коефіцієнт фінансування	K ₂₄	0,731						
Коефіцієнт фінансової стійкості	K ₂₂	0,718						
Коефіцієнт автономії	K ₂₅	0,718						
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	K ₉	0,695						
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	K ₈	0,691						

Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.13-2.15

Далі, пропонуємо надати розгорнуту характеристику виділеним в ході факторного аналізу головним компонентам забезпечення ефективності управління фінансовими ресурсами ДП «Укроборонсервіс»:

Компонент I. У межах першої компоненти найбільшим ступенем вагомості володіють показники ділової активності (рівень оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнт ділової активності, обсяг чистого оборотного капіталу), рентабельності та фінансові індикатори ефективності використання виробничого потенціалу (фондоозброєність, фондомісткість), тобто ефективність фінансового управління у значній мірі залежить від ефективного забезпечення підприємства оборотними засобами, своєчасністю виконання кредитних зобов'язань та необхідності врахування при цьому техніко-технологічної спроможності підприємства та підтримці достатнього рівня прибутковості основних груп активів.

Компонент II. Дана компонента включає в себе показники співвідношення обсягів кредиторської та дебіторської заборгованості, коефіцієнтів постійності кадрів, швидкої ліквідності та оборотності запасів; тобто в процесі управління

фінансовими ресурсами підприємство має комплексно враховувати тісний взаємозв'язок показників оборотності запасів та залежного від нього показника швидкої ліквідності, який, водночас, пов'язаний, згідно отриманих результатів, із постійністю персонального складу кадрового ресурсу підприємства.

Компонент III. Третя компонента за своєю вагомістю є найменш значущою серед представлених, утім володіє деякою мірою впливу на ефективність управління фінансовими ресурсами досліджуваного підприємства, зокрема, має місце взаємозв'язок показників оборотності дебіторської заборгованості та коефіцієнту абсолютної ліквідності підприємства, що свідчить про важливість можливих заходів із підвищення ефективності роботи з дебіторами підприємства.

Отже, побудована математична модель факторів впливу на ефективність управління фінансовими ресурсами ДП «Укроборонсервіс», дозволяє виокремити найбільш перспективні напрямки розробки рекомендаційних заходів щодо вдосконалення існуючих підходів до фінансового управління на досліджуваному підприємстві, до яких варто віднести наступні: заходи з прискорення оборотності основних груп оборотних активів, вдосконалення позикової політики підприємства, фінансовий аудит виробничого потенціалу, посилення адміністративної та організаційної роботи з дебіторами підприємства.

Висновки до розділу 2

В результаті написання другого розділу магістерської дисертації було проведено діагностику управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс», зокрема, надано ґрунтовну характеристику господарської діяльності підприємства, проведено комплексний аналіз фінансово-економічного стану, здійснено оцінювання ефективності управління процесом фінансового планування та побудовано математичну модель впливу факторів на ефективність управління відповідним процесом.

У якості досліджуваного підприємства було обрано Державне підприємство «Укроборонсервіс», дочірнє підприємство державної компанії «Укрспецекспорт»,

що провадить діяльність у сфері надання посередницьких послуг при реалізації експортних та імпорتنих операцій з товарами військового та спеціального призначення з підприємствами у більш ніж 30 країнах світу. Наявний виробничий потенціал підприємства, дозволяє, окрім посередницької діяльності, здійснювати ремонтні та модернізаційні роботи для підприємств військово-промислового комплексу.

Дослідження фінансово-економічного стану ДП «Укроборонсервіс» дозволило виокремити низку, як позитивних, так і негативних тенденцій у розвитку підприємства. Аналіз фінансових аспектів забезпечення використання виробничого потенціалу продемонстрував наявність спадної тенденції зміни показників фондівддачі, що протягом досліджуваного періоду скоротилася майже вдвічі, поглиблює виявлену проблему відсутність системних процесів оновлення устаткування підприємства, що є наслідком високого рівня його зношеності. Протягом 2017-2020 рр., незважаючи на незначну тенденцію до зниження ДП «Укроборонсервіс» має високі загальні та абсолютні показники ліквідності, проте загрозливою видається динаміка основних показників оборотності оборотних засобів, зокрема тривалості обороту дебіторської та кредиторської заборгованості, що станом на 2020 рік становить 476 та 127 днів відповідно; незадовільними також залишаються рівні коефіцієнту ділової активності. Не менш важливою, видається проблематика підтримки належного рівня фінансової стійкості ДП «Укроборонсервіс», що прослідковується у низхідній динаміці коефіцієнту автономії, який у 2020 році досяг рівня 0,270, а також значень коефіцієнтів фінансової стійкості та фінансової стабільності. Утім, попри це підприємство в достатній мірі забезпечено власними оборотними засобами, однак не має у своєму розпорядженні довгострокових зобов'язань впродовж всього аналізованого періоду. Підприємство має високу частку стабільно працюючого персоналу, хоча має місце проблема високої плинності кадрів серед новоприбулого персоналу. Аналіз рентабельності ДП «Укроборонсервіс» засвідчив, що підприємство володіє низьким рівнем прибутковості із перманентної тенденцією до зниження відповідних показників.

В процесі проведення оцінювання ефективності управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс» було запропоновано використати у якості відповідного методичного базису інструмент таксономічного аналізу, який дозволяє кількісно виміряти рівень ефективності управлінської системи, що характеризується великою кількістю різнорідних аналітичних ознак. В результаті цього було сформовано масив із 25 аналітичних показників і на підставі проведених розрахунків згідно методики таксономічного аналізу встановлено, що ефективність управління фінансовим плануванням ДП «Укроборонсервіс» має тенденцію до зниження і станом на 2020 рік оцінюється на рівні 35,9 %.

Побудовано математичну модель ефективності управління фінансовими ресурсами ДП «Укроборонсервіс» шляхом формування багатофакторної моделі і застосування методу головних компонент стохастичного факторного аналізу, у ході якого виокремлено три ключові компоненти впливу на згаданий процес, які визначають пріоритетними напрямками пришвидшення оборотності оборотних активів, боргову політику та вдосконалення фінансового планування виробничого потенціалу.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПЛАНУВАННЯМ НА ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «УКРОБОРОНСЕРВІС»

3.1. Проблеми забезпечення ефективності управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс» та перспективні напрямки їх вирішення

Головною метою проведення фінансово-економічного аналізу та оцінювання специфічних показників ефективності, незалежно від обраного предмету дослідження є в першу чергу, здійснення попередньої ідентифікації поточних проблемних аспектів діяльності підприємства, що складає основу до подальшої розробки комплексу перспективних напрямків їх вирішення, які визначають найбільш критичні точки управлінського впливу високого рівня керованості, через здійснення цілеспрямованого впливу на які, можуть бути досягнута якісна трансформація стану управління досліджуваним предметом. Саме тому, для початку, пропонуємо узагальнити отримані у попередніх частинах роботи результати оцінювання ефективності управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс», сформувавши перелік актуальних проблем, що чинять стримуючий вплив на показники ефективності досліджуваного управлінського напрямку:

- слабкість налагодженої системи фінансового планування виробничого потенціалу, що результує у вигляді процесів спадної динаміки показників фондівіддачі, надмірної зношеності основного устаткування та перманентному падінні рівня прибутковості основних засобів;

- недосконалість фінансових планів продажів та матеріально-технічного забезпечення, що спричиняє падіння основних показників ділової активності підприємства, скорочуючи тим самим обсяг доступного залучення в господарський обіг оборотних засобів, сприяючи росту низки витратних показників діяльності (наприклад, складських витрат), появі ризику затоварення;

- неефективна робота з основними дебіторами підприємства, відсутність прикладних методик планування дебіторської заборгованості, що спричиняє аномальний рівень тривалості обороту даного активу (більш ніж 2-річний період);
- необґрунтованість параметрів та інструментів планування та управління борговою політикою підприємства, що пояснюється незадовільними показниками оборотності кредиторської заборгованості і є негативною іміджевою характеристикою ДП «Укроборонсервіс» як стабільного та надійного ринкового контрагента;
- диспропорційність структури пасивів підприємства, що виявляється у наявності стійкої динаміки до падіння частки власного капіталу у структури пасивів ДП «Укроборонсервіс» і складає перспективну загрозу підтримки фінансової стійкості;
- відсутність обґрунтованої системи планування забезпечення кадровими ресурсами, про що свідчить нестабільна динаміка кількості залученого персоналу та високі показники плинності останнього;
- надмірно низькі показники прибутковості ДП «Укроборонсервіс» свідчать про неможливість ефективного прогнозування та загалом фінансового планування витратних потоків та доходних надходжень, їх функціонального та часового узгодження за основними напрямками управлінської діяльності;
- загальний низький рівень ефективності управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс», що за отриманими результатами оцінювання станом на 2020 рік становив 35,9 %;
- концентрація впливовості проблем фінансового планування навколо забезпечення достатнього рівня оборотності, прибутковості та виробничої ефективності, що свідчить про низьку організаційну спроможність даного управлінського механізму.

Таким чином, на основі ідентифікованих проблем функціонування системи управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс», пропонуємо здійснити їх якісне узагальнення, з метою виділення найбільш впливових із них,

причин їх виникнення та можливих напрямків управлінських дій з метою пом'якшення або повної елімінації негативних ефектів провованих їх існуванням.

1. Низька ефективність організаційного механізму реалізації управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс».

Причини виникнення: неузгодженість окремих процесів взаємодії відповідальних функціональних підрозділів у ході операційної розробки окремих складових фінансових планів; відсутність стандартизованих форм звітної документації та відповідного розрахункового представлення показників фінансового плану; неефективність управління сформованими бізнес-процесами; перетин зон відповідальності при розробці планової документації; слабкість інформування окремих підрозділів підприємства щодо стану поточних показників діяльності, що на пряму впливає на ефективність формованих ними планових показників; наявність «вузьких місць» процесу фінансового планування, що слугують джерелом появи управлінських помилок.

Потенційними напрямками вирішення проблеми можуть бути: (1) перебудова прийнятої на підприємстві організаційної структури управління; (2) цифровізація процесу фінансового планування у розрізі складання планових та облікових документів, взаємодії та інформування, залучених до процесу планування структур підприємства; (3) реінжиніринг бізнес-процесів управління фінансовим плануванням; (4) стандартизація основних форм внутрішнього та зовнішнього документообігу підприємства, забезпечення автоматизації операційних функцій складання такої документації; (5) регламентація методичних та операційних аспектів практичної реалізації управління процесом фінансового планування.

2. Неефективність прийнятих методичних та прикладних засобів реалізації фінансового планування основних показників оборотності ДП «Укроборонсервіс».

Причини виникнення: відсутність економічного обґрунтування планових показників використання виробничої потужності підприємства; неузгодженість складених планових показників забезпечення матеріальними ресурсами відповідної потужності, що спричиняє надмірну концентрацію запасів та витрат на їх зберігання; відсутність дієвих методичних інструментів ефективного фінансового

планування перспективних показників продажів, обрання відповідної каналності збуту та фінансування заходів з просування; обмеженість комунікації комерційного відділу з економічними та виробничими підрозділами підприємства; нехтування особливостями господарських відносин підприємства з основними контрагентами в процесі планування

Потенційними напрямками вирішення проблеми можуть бути: (1) вдосконалення інструментарію фінансового планування продажів підприємства; (2) впровадження додаткових контролінгових заходів у частині управління запасами та виконання планових виробничих завдань; (3) застосування сучасних інформаційних систем управління підприємством (ERP-систем) з метою автоматизації основних планово-облікових процесів та поліпшення системи інформування основних елементів структурних підрозділів підприємства щодо його поточного господарського становища; (4) індивідуалізація управлінських підходів до планування кількісних показників доходних надходжень від ключових контрагентів.

3. Неефективність управлінської діяльності у процесі фінансового планування та безпосередньої взаємодії з основними дебіторами ДП «Укроборонсервіс».

Причини виникнення: слабкість залучених методичних інструментів визначення ключових кількісних параметрів абсолютних та відносних показників ефективності управління дебіторською заборгованістю; низька якість організаційної роботи зі взаємодій з наявними дебіторами підприємства; нехтування можливістю залучення факторингових організацій для зниження негативного ефекту тривалого періоду обороту дебіторської заборгованості; відсутність попередньої перевірки надійності та платоспроможності стану потенційних контрагентів підприємства в процесі складання відповідних контрактів; відсутність превентивних механізмів регламентації санкцій за несвоєчасність виконання зобов'язань контрагента у структурі контракту.

Потенційними напрямками вирішення проблеми можуть бути: (1) залучення більш сучасних науково обґрунтованих інструментів планування дебіторської заборгованості; (2) використання послуг факторингових організацій до найбільш сумнівних з точки зору платоспроможності дебіторів підприємства; (3) розробка і

застосування інструментів санкційного впливу, включених до положень господарських угод, з метою попередження несвоєчасності розрахунку контрагентів за контрактними зобов'язаннями; (4) цифровізація процесу облікових та платіжних операцій за розрахунками з основними контрагентами підприємства.

4. Дисфункціоналізація процесу фінансового планування руху грошових потоків у розрізі перспективних грошових надходжень та кількісних показників витрат, що результує у критично низьких показниках прибутковості.

Причини виникнення: неузгодженість процесів зведення поточних та планових показників руху грошових потоків підприємства за основними функціональними та процесними напрямками, що слугує джерелом додаткових непродуктивних витрат часу; слабка керованість процесу планування за рахунок низького рівня інформаційної провідності основних каналів комунікації між структурними підрозділами; бюрократизація процесу фінансового планування руху грошових коштів; поширеність управлінських та методичних помилок реалізації процесу фінансового планування.

Потенційними напрямками вирішення проблеми можуть бути: (1) впровадження електронної системи управління підприємством (ERP-системи) з метою забезпечення інтегрованості інформаційно-аналітичного поля підприємства та облікових функцій; (2) організаційна реструктуризація комерційного та економічного відділу відповідно до існуючих проблем та потреб фінансового планування; (3) цифровізація внутрішнього та зовнішнього документообігу підприємства; (5) реінжиніринг основних елементів процесної структури реалізації функцій фінансового планування на підприємстві.

Підсумовуючи приведений вище аналіз ключових проблем забезпечення ефективності управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс», причин їх виникнення та потенційних напрямків вирішення, у якості перспективних управлінських заходів, що об'єднують кожен з управлінських напрямків вирішення окреслених проблем є заходи з фінансової реструктуризації, реінжинірингу бізнес-процесів, перегляду актуальної фінансової стратегії ДП «Укроборонсервіс»,

цифровізації документообігу, впровадження ERP-системи управління, організаційної реструктуризації досліджуваного підприємства.

3.2. Наукове обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс»

У процесі аналізу фінансово-економічного стану та дослідження найбільш вагомих проблем забезпечення ефективності управління процесом фінансового планування ДП «Укрспецекспорт» були ідентифіковані ключові напрямки управлінських заходів щодо вдосконалення прийнятих підходів до реалізації відповідних функціональних процесів, до яких було віднесено: фінансову реструктуризацію, реінжиніринг бізнес-процесів, перегляд фінансової стратегії, цифровізацію документообігу, впровадження ERP-системи та організаційну реструктуризацію. З метою забезпечення обґрунтованості обрання того чи іншого напрямку управлінських заходів, пропонується скористатися методом експертних оцінок. Даний метод дозволить на основі обраних, підкріплених відповідними економічними розрахунками напрямків, визначити найбільш пріоритетні з них, індивідуалізувавши такий вибір у відповідності до специфічних особливостей загального стану та організації фінансового планування досліджуваного підприємства ДП «Укроборонсервіс», що буде здійснено кваліфікованими експертами підприємства.

Враховуючи той факт, що основним методичним недоліком використання інструменту експертних оцінок є високий рівень суб'єктивності та імовірність виникнення сутнісних протирічь отриманих результатів, пропонується доповнити методом аналізу ієрархій (метод Сааті). Порядок реалізації методу Сааті передбачає здійснення попарних порівнянь обраної системи критеріїв оцінки пропозицій, та подальшого попарного порівняння обраних заходів відповідно до ступеня їх ефективності в межах кожного окремого критерію. Фінальний розрахунок дозволяє зважити експертні оцінки ефективності заходів за окремими критеріями на попередньо визначену вагу самих критеріїв, отримавши інтегральну оцінку їх

пріоритетності. В процесі аналізу передбачається розрахунок показників погодженості отриманих оцінок (індекс погодженості (далі – ІП) та відношення погодженості (далі – ВП)), що дозволить математично перевірити наявність суперечливості в отриманих експертних оцінках. Таким чином, застосування методу Сааті дозволить уникнути методичних недоліків інструменту експертних оцінок, забезпечити об'єктивність отриманих результатів.

У якості системи критеріїв оцінки ефективності запропонованих напрямків у розрізі їх впливу на дієвість управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс» було обрано 9 критеріїв:

1. *Системність впливу* (K_1) – характеризує запропоновані заходи з позиції врахування системного характеру процесу фінансового планування як послідовності безперервних операцій, що охоплює усі сфери діяльності підприємницького утворення.

2. *Забезпечення функціональної узгодженості* (K_2) – характеризує запропоновані заходи у площині можливості їх ефективної інтеграції у існуючі процеси взаємодії у ході фінансового планування між різними функціональними структурами підприємства.

3. *Вплив на часові параметри витрат фінансового планування* (K_3) – характеризує потенціал заходів до забезпечення економії часу на здійснення фінансового планування.

4. *Імовірність виникнення управлінських помилок* (K_4) – характеризує відповідність заходів існуючому управлінському потенціалу підприємства в контексті складності їх реалізації як джерела виникнення управлінських помилок.

5. *Інформаційна безпека* (K_5) – характеризує можливість забезпечення інформаційної безпеки процесу фінансового планування у ході впровадження та практичного функціонування реалізованих пропозицій.

6. *Витратність запропонованих заходів* (K_6) – характеризує спроможність підприємства до фінансування реалізації запропонованих управлінських пропозицій.

7. *Організаційна спроможність підприємства* (K_7) – характеризує ступінь володіння необхідним адміністративно-організаційним ресурсом до імплементації управлінських пропозицій.

8. *Вплив на параметри оборотності оборотних активів* (K_8) – характеризує можливості до пришвидшення оборотності основних груп оборотних активів підприємства за рахунок реалізації, представлених управлінських пропозицій.

9. *Часовий горизонт реалізації заходів* (K_9) – характеризує обсяг часового ресурсу, необхідного для повного впровадження управлінської пропозиції.

Для початку, сформуємо матрицю попарних порівнянь експертних оцінок пріоритетності представлених вище критеріїв (табл. 3.1), що дозволить розрахувати значення вагів (P_i) необхідних для кінцевого розрахунку пріоритетності пропозицій.

Таблиця 3.1 – Матриця попарних порівнянь критеріїв оцінки пропозицій

Критерії	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6	K_7	K_8	K_9	Головний вектор	P_i
K_1	1	2	3	4	5	3	3	4	5	3,03	0,27
K_2	1/2	1	2	4	4	4	2	3	4	2,26	0,20
K_3	1/3	1/2	1	3	2	3	2	3	5	1,65	0,15
K_4	1/4	1/4	1/3	1	3	1/2	1/2	1/3	3	0,63	0,06
K_5	1/5	1/4	1/2	1/3	1	1/2	1/3	1/2	2	0,48	0,04
K_6	1/3	1/4	1/3	2	2	1	1	1/2	3	0,82	0,07
K_7	1/3	1/2	1/2	2	3	1	1	2	4	1,17	0,10
K_8	1/4	1/3	1/3	3	2	2	1/2	1	2	0,89	0,08
K_9	1/5	1/4	1/5	1/3	1/2	1/3	1/4	1/2	1	0,35	0,03
Σ	3,40	5,33	8,20	19,67	22,50	15,33	10,58	14,83	29,00	11,27	-
λ_{\max}	9,509644814										
ІІІ	0,063705602										
ВІІ	0,043934898										

Джерело: складено автором на основі розрахунків

На підставі отриманих у табл. 3.1 розрахунків були отримані вагові коефіцієнти критеріїв оцінки, при цьому, зазначимо, що значення відношення погодженості є меншим за 0,1, що свідчить про узгодженість отриманих оцінок. Найбільш впливовими є критерії системності (0,25) та функціональної узгодженості (0,20), дещо меншим впливом володіють критерії впливу на часові параметри витрат (0,15) та організаційної спроможності (0,10).

Далі, проведемо оцінювання ефективності запропонованих заходів шляхом їх попарних порівнянь у межах кожного з обраних критеріїв, з метою визначення

векторів вагових коефіцієнтів пропозицій у межах кожного з критеріїв. Оцінка здійснюється за наступними пропозиціями: фінансова реструктуризація (A_1), реінжиніринг бізнес-процесів (A_2), перегляд фінансової стратегії (A_3), цифровізація документообігу (A_4), впровадження ERP-системи (A_5) та організаційна реструктуризація (A_6) у табл. 3.2-3.10.

Таблиця 3.2 – Матриця попарних порівнянь пропозицій за критерієм системності

Системність впливу	A_1	A_2	A_3	A_4	A_5	A_6	Головний вектор	P_{K1}
A_1	1	3	3	4	1	5	2,38	0,32
A_2	1/3	1	2	4	2	3	1,59	0,21
A_3	1/3	1/2	1	3	1/3	3	0,89	0,12
A_4	1/4	1/4	1/3	1	1/4	2	0,47	0,06
A_5	1	1/2	3	4	1	6	1,82	0,24
A_6	1/5	1/3	1/3	1/2	1/6	1	0,35	0,05
Σ	3,12	5,58	9,67	16,50	4,75	20,00	7,49	-
λ_{\max}	6,440019019							
ІІІ	0,088003804							
ВІІ	0,07097081							

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отримані оцінки пропозицій за критерієм системності свідчать, що найбільш вагомими виявляються заходи з фінансової реструктуризації (0,32), впровадження ERP-системи (0,24) та реінжинірингу (0,21). Значення показника відношення погодженості (0,071) свідчить про відсутність суперечності у експертних оцінках.

Таблиця 3.3 – Матриця попарних порівнянь пропозицій за критерієм забезпечення функціональної узгодженості

Забезпечення функціональної узгодженості	A_1	A_2	A_3	A_4	A_5	A_6	Головний вектор	P_{K2}
A_1	1	1	3	4	1/2	3	1,62	0,21
A_2	1	1	4	3	1/2	4	1,70	0,22
A_3	1/3	1/4	1	3	1/4	5	0,82	0,11
A_4	1/4	1/3	1/3	1	1/5	2	0,47	0,06
A_5	2	2	4	5	1	6	2,80	0,36
A_6	1/3	1/4	1/5	1/2	1/6	1	0,33	0,04
Σ	4,92	4,83	12,53	16,50	2,62	21,00	7,75	-
λ_{\max}	6,277578479							
ІІІ	0,055515696							
ВІІ	0,044770722							

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отримані оцінки пропозицій за критерієм забезпечення функціональної узгодженості демонструють пріоритетність заходів з впровадження ERP-системи (0,36), реінжинірингу (0,221) та фінансової реструктуризації (0,21). Значення показника відношення погодженості (0,045) свідчить про узгодженість експертних оцінок.

Таблиця 3.4 – Матриця попарних порівнянь пропозицій за критерієм впливу на часові параметри фінансового планування

[illegible]

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отримані оцінки пропозицій за критерієм часові параметри фінансового планування свідчать, що пріоритетними та рівними за вагомістю є заходи з впровадження ERP-системи (0,28) та цифровізації документообігу (0,28). Значення показника відношення погодженості (0,067) свідчить про погодженість оцінок експертів.

Таблиця 3.5 – Матриця попарних порівнянь пропозицій за критерієм імовірності виникнення управлінських помилок

[illegible]

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отримані оцінки пропозицій згідно критерію імовірності виникнення управлінських помилок, демонструють пріоритетність заходів фінансової реструктуризації (0,34) та впровадження ERP-системи (0,27). Рівень відношення погодженості (0,038) свідчить про узгодженість оцінок.

Таблиця 3.6 – Матриця попарних порівнянь пропозицій за критерієм інформаційної безпеки

<i>Інформаційна безпека</i>	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	A ₆	Головний вектор	P _{K5}
A ₁	1	4	4	2	2	3	2,40	0,32
A ₂	1/4	1	1/2	1/3	1/4	1/2	0,42	0,06
A ₃	1/4	2	1	1/5	1/4	1/3	0,45	0,06
A ₄	1/2	3	5	1	2	3	1,89	0,25
A ₅	1/2	4	4	1/2	1	3	1,51	0,20
A ₆	1/3	2	3	1/3	1/3	1	0,78	0,10
Σ	2,83	16,00	17,50	4,37	5,83	10,83	7,45	-
λ _{max}	6,290712659							
ІІ	0,058142532							
ВІ	0,046889139							

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отримані оцінки пропозицій відповідно до критерію інформаційної безпеки, свідчать, про пріоритет заходів фінансової реструктуризації (0,32), цифровізації документообігу (0,25) та впровадження ERP-системи (0,20). Рівень відношення погодженості (0,047), що оцінки узгоджені між собою.

Таблиця 3.7 – Матриця попарних порівнянь пропозицій за критерієм витратності пропонованих заходів

<i>Витратність пропонованих заходів</i>	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	A ₆	Головний вектор	P _{K6}
A ₁	1	5	4	2	3	6	2,99	0,40
A ₂	1/5	1	1/3	1/4	1/4	1/2	0,36	0,05
A ₃	1/4	3	1	1/3	1/2	2	0,79	0,11
A ₄	1/2	4	3	1	2	4	1,91	0,26
A ₅	1/3	4	2	1/2	1	4	1,32	0,18
A ₆	1/6	2	1/2	1/4	1/4	1	0,47	0,06
Σ	2,45	19,00	10,83	4,33	7,00	17,50	7,84	-
λ _{max}	6,502334188							
ІІ	0,100466838							
ВІ	0,081021643							

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отримані оцінки пропозицій за критерієм витратності найбільш вагомими є заходи з фінансової реструктуризації (0,40) та цифровізації документообігу (0,26). Значення показника відношення погодженості (0,081) є прийнятним і також підтверджує відсутність суперечностей в оцінках експертів.

Таблиця 3.8 – Матриця попарних порівнянь пропозицій за критерієм організаційної спроможності

Організаційна спроможність підприємства	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	A ₆	Головний вектор	P _{K7}
A ₁	1	5	3	1	2	3	2,12	0,29
A ₂	1/5	1	1/2	1/4	1/3	1/2	0,40	0,05
A ₃	1/3	2	1	1/4	1/3	2	0,69	0,09
A ₄	1	4	4	1	2	3	2,14	0,29
A ₅	1/2	3	3	1/2	1	4	1,44	0,20
A ₆	1/3	2	1/2	1/3	1/4	1	0,55	0,07
Σ	3,37	17,00	12,00	3,33	5,92	13,50	7,34	-
λ _{max}	6,176904557							
ПІ	0,035380911							
ВП	0,028532993							

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отримані оцінки пропозицій за критерієм організаційної спроможності свідчать про пріоритет вагомості заходів з фінансової реструктуризації (0,29) та цифровізації документообігу (0,29). Значення показника відношення погодженості (0,029) свідчить про узгодженість експертних оцінок.

Таблиця 3.9 – Матриця попарних порівнянь пропозицій за критерієм впливу на параметри оборотності оборотних активів

Вплив на параметри оборотності оборотних активів	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	A ₆	Головний вектор	P _{K8}
A ₁	1	3	4	3	1/3	2	1,70	0,23
A ₂	1/3	1	2	1	1/3	2	0,87	0,12
A ₃	1/4	1/2	1	1/3	1/4	1	0,47	0,06
A ₄	1/3	1	3	1	1/3	2	0,93	0,13
A ₅	3	3	4	3	1	4	2,75	0,38
A ₆	1/2	1/2	1	1/2	1/4	1	0,56	0,08
Σ	5,42	9,00	15,00	8,83	2,50	12,00	7,28	-
λ _{max}	6,305909116							
ПІ	0,061181823							
ВП	0,04934018							

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отримані оцінки пропозицій за критерієм впливу на параметри оборотності оборотних активів показують пріоритет впровадження ERP-системи (0,38) та

проведення фінансової реструктуризації (0,23). Відношення погодженості відповідає нормативному значенню і знаходиться на рівні 0,049.

Таблиця 3.10 – Матриця попарних порівнянь пропозицій за критерієм часового горизонту реалізації заходів

Часовий горизонт реалізації заходів	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	A ₆	Головний вектор	R _{K9}
A ₁	1	5	4	3	3	4	2,99	0,39
A ₂	1/5	1	1/2	1/3	1/3	1/2	0,42	0,06
A ₃	1/4	2	1	1/4	1/4	1/2	0,50	0,07
A ₄	1/3	3	4	1	1	3	1,51	0,20
A ₅	1/3	3	4	1	1	3	1,51	0,20
A ₆	1/4	2	2	1/3	1/3	1	0,69	0,09
Σ	2,37	16,00	15,50	5,92	5,92	12,00	7,63	-
λ _{max}	6,260535388							
ІІ	0,052107078							
ВІ	0,042021837							

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отримані оцінки пропозицій за критерієм часового горизонту реалізації заходів демонструють пріоритет фінансової реструктуризації (0,39), а також рівну вагомість цифровізації документообігу (0,20) та впровадження ERP-системи (0,2). Відношення погодженості складає 0,042 і є достатнім.

Заключним етапом проведення аналізу є узагальнення отриманих результатів та розрахунок глобальних пріоритетів пропозицій за обраними критеріями (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Розрахунок глобальних пріоритетів реалізації пропозицій

Пропозиції/Критерії	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	Глобальний пріоритет
Вагові коефіцієнти критеріїв	0,27	0,20	0,15	0,06	0,04	0,07	0,10	0,08	0,03	-
A ₁	0,32	0,21	0,28	0,34	0,32	0,40	0,29	0,23	0,39	0,290796285
A ₂	0,24	0,36	0,24	0,27	0,20	0,18	0,20	0,38	0,20	0,264869358
A ₃	0,06	0,06	0,28	0,20	0,25	0,26	0,29	0,13	0,20	0,157465296
A ₄	0,21	0,22	0,10	0,04	0,06	0,05	0,05	0,12	0,06	0,140054923
A ₅	0,12	0,11	0,04	0,06	0,06	0,11	0,09	0,06	0,07	0,089125431
A ₆	0,05	0,04	0,06	0,09	0,10	0,06	0,07	0,08	0,09	0,061542843

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Розраховані та відповідним чином проранжовані значення глобальних пріоритетів пропозицій, свідчать, що найбільший рівень інтегрального показника

вагомості за всіма аналізованими критеріями мають заходи з фінансової реструктуризації (0,291) та впровадження ERP-системи (0,265).

Таким чином, керуючись результатами проведеного аналізу експертних оцінок за методом Сааті, обраними пропозиції щодо вдосконалення системи управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс» є впровадження ERP-системи та фінансова реструктуризація. Далі, пропонуємо, послідовно проаналізувати економічну доцільність реалізації даних заходів.

Активні процеси цифровізації та діджиталізації економічних систем не оминули своїм впливом й підприємницький сектор сприявши появі великої кількості управлінських інструментів і прикладних бізнес-рішень для господарюючих суб'єктів здатних значною мірою вплинути на ефективність реалізації стандартних операцій адміністративного характеру. Одним з таких потужних інструментів є ERP-системи.

З своїм змістом ERP-системи істотно відрізняються від традиційних систем цифровізації документообігу або автоматизації окремих управлінських функцій чи процесів. Головною метою ERP-системи є консолідація інформаційного забезпечення за всіма функціональними напрямками діяльності підприємства, забезпечуючи актуальність, оперативність, режимність, повноту та достовірність інформаційного забезпечення за всіма ієрархічними ланками управління. Використання даного типу електронних систем підприємствами дозволяє впорядкувати та стандартизувати прикладні аспекти управління бізнес-процесами, тим самим скоротивши не лише витратні параметри бюрократичного характеру, але й позитивно вплинути на виробничі, логістичні та оборотні показники підприємства за рахунок вдосконалення системи фінансового планування, усуваючи недоліки традиційних підходів до її реалізації. Утім, ERP-системи не є уніфікованими, і має різний ступінь галузевої поширеності (рис. 3.1). Представлена нижче діаграма свідчить, що домінуюча частку за кількістю впроваджень ERP-систем належить саме підприємствам виробничої сфери, що пояснюється в першу чергу доступним функціоналом даних систем, здатних забезпечити інтегрованість інформаційних потоків, починаючи з процесу планування та закупівлі сировини, закінчуючи

обранням збутових параметрів діяльності та обліку грошових надходжень за відповідними операціями.

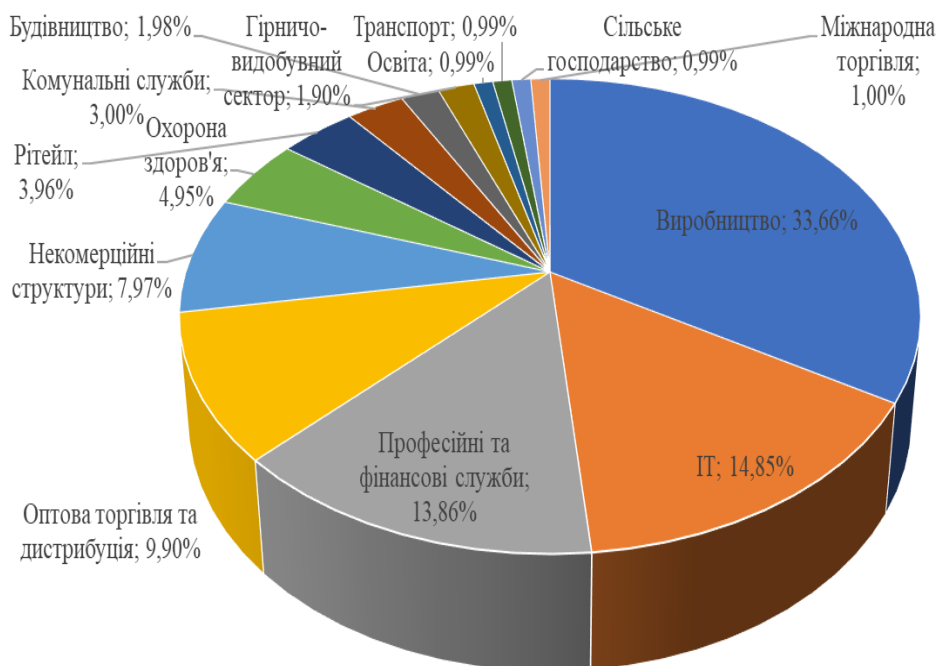


Рисунок 3.1 – Поширеність використання ERP-систем за галузями (2020 р.)

Джерело: складено автором на основі [39]

До ключових причин, які формують актуальну потребу у впровадженні ERP-систем для підприємств виробничої сфери є: (1) оновлення наявних на підприємстві морально застарілих систем електронного обліку низької ефективності; (2) автоматизація та уніфікація форм звітності згідно стандартизованим процедурам управління бізнес-процесами підприємства та дотримання чинних законодавчих норм; (3) скорочення непродуктивних витрат бюрократичного характеру, втілених у низці механічно повторюваних операцій, позбавлених інтелектуальної компоненти праці; (4) сприяння вивільненню додаткових обсягів оборотних коштів; (5) інтегрована цифровізація системи фінансового планування за всіма функціональними напрямками за рахунок використання гнучкої модульної системи; (6) забезпечення безпеки аналітичних даних та інформації високої комерційної чутливості за рахунок режимності та чіткої персоніфікації доступу до відповідних матеріалів; (7) формування об'єднаного інформаційного поля підприємства, що синхронно відображає будь-які зміни структури та динаміки показників

функціонування основних бізнес-процесів, підтримка поліфункціональності технічних засобів доступу.

Слід зазначити, що впровадження ERP-систем на підприємстві дозволяє охопити усі функціональні контури управління у межах яких реалізуються процеси фінансового планування оперативного та стратегічного характеру (рис. 3.2).

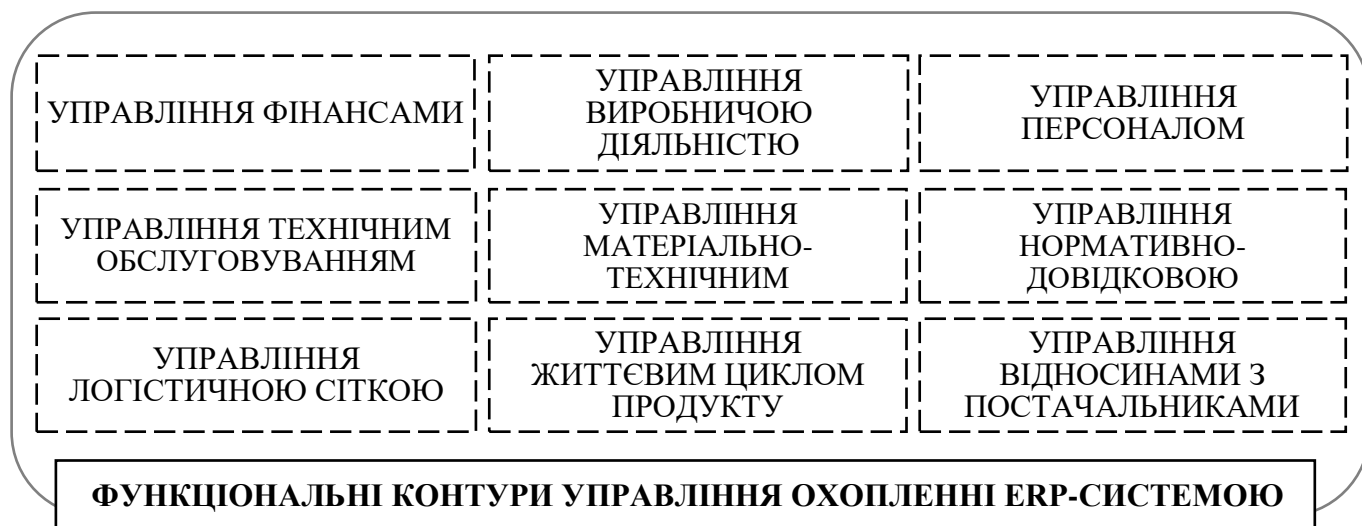


Рисунок 3.2 – Функціональні контури управління охоплені ERP-системою

Джерело: складено автором на основі [27]

Конкретизуючи представлені на рисунку вище функціональні контури управління охоплювані сучасними ERP-системами, пропонуємо виокремити ключові функції, які можуть бути реалізовані даними системами в процесі управління підприємством:

- відображення поточної оперативної інформації у режимі реального часу, загальна інформаційна підтримка процесу прийняття управлінських рішень;
- оперативне та тактичне управління показниками собівартості продукції, перспективне фінансове планування виробництва та продажів;
- планування показників використання виробничих потужностей, їх завантаженості, обсягів необхідних ресурсних компонентів забезпечення, врахування відповідних обмежень;
- ведення конструкторських та технологічних специфікацій, що визначають склад виробів, а також матеріальні ресурси та операції, необхідні для їх виготовлення; [11]

- управління внутрішніми та зовнішніми логістичними операціями;
- формування інтегрованої системи документообігу підприємства, забезпечення контролювання доступу та відслідковування користування відповідними інформаційними матеріалами;
- безперервна реалізація контрольних та моніторингових функцій, зокрема, контролю якості продукції, своєчасності та повноти виконання планових завдань, управління грошовими потоками.

Варто зазначити, що висока різноманітність описаних вище функцій, покладених на ERP-системи управління підприємством, разом із широтою поширеності застосування таких систем у різних сферах економічної діяльності, зумовила появу великої кількості програмних продуктів пропонованих ІТ-компаніями, розроблених у відповідності до масштабу, галузевої приналежності, наявності специфічних потреб та інших особливостей підприємств від яких на пряму залежать параметри функціонування тих чи інших ERP-систем. Саме тому, далі, пропонуємо сформулювати перелік ключових особливостей, якими мають керуватися підприємства в процесі впровадження ERP-системи: (1) забезпечення попереднього впорядкування, формалізації та стандартизації функціональних елементів управління бізнес-процесами підприємства (у розрізі відповідних облікових операцій, посадових інструкцій, регламентів тощо); (2) ретельний підбір спеціалістів з впровадження ERP-системи та відповідних освітніх консультантів, які мають володіти розумінням галузевої та кон'юнктурної специфіки діяльності підприємства; (3) забезпечення чіткості цілепокладання (ідентифікація мети, завдань, ключових напрямків застосування ERP-системи); (4) врахування стратегічної пріоритезації розвитку підприємства, її узгодження з функціональними особливостями та фактичними можливостями роботи ERP-системи; (5) застосування проектного підходу в процесі провадження системи з метою функціонального та часового структурування відповідного процесу, чіткості розподілу зон відповідальності; (6) організація ефективної комунікаційної взаємодії управлінського персоналу з працівниками, з метою уникнення саботування

проваджуваних заходів; (7) збалансованість процесу адаптації управлінського механізму підприємства під конкретні потреби впроваджуваної ERP-системи.

Враховуючи представлені вище основні функціональні характеристики існуючих ERP-систем та ключові особливості обрання такої системи для конкретного підприємства, пропонуємо надати порівняльну характеристику актуальним для вітчизняного ринку програмним продуктам ERP-систем, які можуть бути потенційно реалізовані на базі досліджуваного підприємства ДП «Укроборонсервіс» (табл. 3.12).

Отже, беручи до уваги приведену вище порівняльну характеристику наявних на вітчизняному ринку ERP-систем, вважаємо, що враховуючи висвітлені у попередніх підрозділах роботи особливості функціонування та поточні показники фінансово-господарського стану ДП «Укроборонсервіс» доцільним є запропонувати впровадження ERP-системи «Галактика», які з-поміж представлених систем є найбільш збалансованою з позиції вартості та терміну впровадження і пропонованого функціоналу.

ERP-система «Галактика» є одним з найбільш сучасних програмних засобів цифровізації процесу управління підприємством, що дозволяє створити єдине інформаційне поле реалізації управлінських завдань за наступними напрямками: фінансове планування та менеджмент, оперативне управління матеріальними та інформаційними потоками; управління життєвим циклом замовлень; управління виробництвом, якістю кінцевої продукції, кадровою політикою підприємства; фінансовий та виробничий контролінг і т.д.

Об'єктами управління системи «Галактика» є операційна документація, що характеризує зміст основних господарських операцій, а саме [10, с. 129]:

1. *Базова документація* (виконує регламентуючу функцію при здійсненні операцій як між окремими структурними підрозділами підприємства, так і у відносинах з зовнішніми контрагентами, прикладами такої документації можуть слугувати, рахунки-фактури, контракти, лімітно-забірні карти тощо).

Таблиця 3.12 – Порівняльна характеристика ERP-систем

Назва системи	SAP	Oracle	Галактика	Microsoft AX	1С: Підприємство 8	Парус
Характеристика	Функціонал програми охоплює усі сфери планування, контролю та обліку, включає в себе управління фінансами, закупівлями, корпоративним портфелем акцій, управління виробництвом.	Забезпечує оперативне відображення ключової інформації по основним клієнтам, працівникам, постачальникам; ефективно забезпечення доступу стейкхолдерів до корпоративних даних.	Багатофункціональна програма, що охоплює сфери логістики, фінансів, виробництва, обліку (бухгалтерського та податкового). Надає широкий спектр інформації для прийняття рішень стратегічного або тактичного рівня.	Програма орієнтована на забезпечення ефективного управління ресурсним потенціалом середніх та великих підприємств, широко розповсюдженна на світовому ринку ERP-систем.	Призначена переважно для реалізації функцій обліку: фінансового, управлінського та бухгалтерського. Найбільш поширена серед країн пострадянського простору, адаптована до відповідних систем обліку та управління підприємством.	Багатофункціональна програма націлена на реалізацію управлінських підприємств різних сфер діяльності та форм власності, утім переважно невеликого масштабу.
Галузі застосування	Машинобудування, металургія, ВПК, нафто-газовий комплекс	Фінансовий сектор, хімічна промисловість, машинобудування	Машинобудування, енергетика, ВПК, нафто-газовий комплекс	Харчова промисловість, нафто-газовий комплекс, торгівля	Машинобудування, харчова промисловість та інші галузі.	Енергетика, нафто-газовий комплекс, машинобудування
Переваги	Багатофункціональність, зручність інтерфейсу, наявність фахового обслуговуючого персоналу.	Багатофункціональність, зручність та зрозумілість, орієнтованість на промисловий сектор.	Інтегрованість усіх функціональних відділів підприємства в єдину систему	Можливість інтеграції програми з продуктами Microsoft Office, наявність мобільного додатку.	Відкритий програмний код, зрозумілість, адаптованість до вітчизняних підприємств.	Багатофункціональність, зрозумілість, економічність в експлуатації.
Недоліки	Тривалий період впровадження, висока вартість.	Тривалий період впровадження, англomовний інтерфейс, додаткове навчання.	Найбільш ефективна для великих підприємств, складність коду.	Закритий програмний код, висока вартість, додаткове навчання.	Сповільнена швидкість роботи, додаткове навчання співробітників.	Переважне використання на малих підприємствах, вартість ліцензії.
Вартість	7000 USD/робоче місце	5000 USD/робоче місце	350-1200 USD/робоче місце	3500 USD/робоче місце	150-600 USD/робоче місце	1000-1200 USD/робоче місце
Строк впровадження	1 - 5 років	1 – 5 років	4 місяці – 1,5 роки	6 місяців – 2 роки	3 - 9 місяців	4 місяці – 1 рік
Кількість користувачів	-	-	Більше 5000	До 1000	До 150	До 250

Джерело: узагальнено автором на основі [24; 55; 74; 28]

2. *Супровідна документація* (характеризує особливості здійснюваних товарних або фінансових операцій за якими формуються відповідні бухгалтерські проводки шляхом використання механізму типових господарських операцій).

3. *Планова документація* (характеризує перспективні значення кількісних показників діяльності підприємства у розрізі відповідних показників витратних потоків та доходних надходжень).

4. *Звіти* (характеризують фактичний рівень внутрішньогосподарських параметрів підприємницького утворення, ступінь їх досягнутості згідно встановлених перспективних показників господарської діяльності).

Однією з об'єднуючих властивостей ERP-систем є наявність певних контурів управління за якими здійснюється цифровізація управлінського процесу. Примітною особливістю системи «Галактика» є її спрямованість на формування єдиного інформаційного поля, реалізуючи основні задачі кожного зі стадій управлінського циклу (аналізу, планування, обліку та контролю).

До основних *контурів управління*, охоплених даною системою в ході проходження згаданого управлінського циклу відносяться наступні [13]: логістика, бухгалтерський облік, планування та управління фінансами, планування та управління виробництвом, управління персоналом, адміністрування, управління відносинами з клієнтами.

Варто додати, що у межах кожного з управлінських контурів ERP-системи «Галактика» присутні уніфіковані системні елементи, які складають основу до реалізації її управлінських функцій. Такими *системними елементами* є:

1. *Каталог* – системний елемент, що представляє собою сукупність пов'язаних між собою таблиць багаторазового використання; інформація, яка включається до каталогу додається одноразово, і в подальшому використовується при формуванні типових форм документації підприємства. Використання каталогів дозволяє знизити часові витрати на пошук необхідної інформації (наприклад, про конкретного контрагента підприємства), при цьому, уникаючи випадкових помилок механічного характеру в процесі вводу інформації.

2. *Довідник* – системний елемент, що включає в себе інформацію табличного виду, здебільшого довідкового характеру, яка виконує допоміжну функцію при формуванні звітної документації або здійсненні аналітичних розрахунків. При цьому, на відміну від попереднього елементу, довідники не використовуються для безпосереднього внесення даних при формуванні документації.

3. *Класифікатор* – системний елемент, що визначає порядок класифікації окремих складових інформаційного ресурсу згідно певної ознаки, таким системним елементом можуть виступати як каталоги, так і довідники підприємства.

В основі будь-якої ERP-системи лежить певна *системна архітектура*, що визначає особливості взаємодії між ключовими елементами її апаратного забезпечення, визначаючи як окремі параметри ефективності системи (максимальна кількість користувачів, швидкість та обсяг обробки інформації), так і деякі безпекові параметри. ERP-система «Галактика» може підтримувати два типи архітектури: 2-рівневу та 3-рівневу. У рамках пропонованих заходів планується залучити архітектуру 3 рівнів. Схематично 3-рівнева архітектура системи «Галактика» представлена на рис. 3.3 нижче.

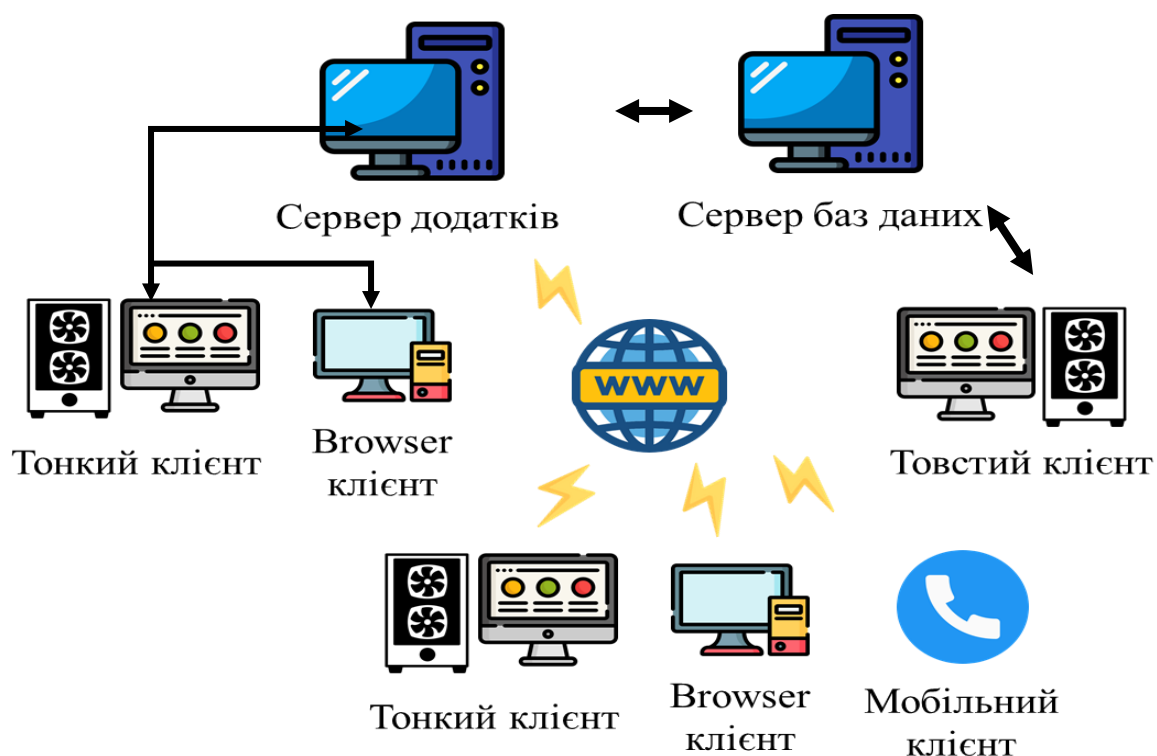


Рисунок 3.3 – Архітектура ERP-системи «Галактика»

Джерело: складено автором на основі [10]

Представлена на рис. 3.3 архітектура ERP-системи «Галактика» складається з трьох системних рівнів, що дозволяє забезпечити низку переваг, зокрема підвищення рівня інформаційної безпеки системи, спрощення процесу адміністрування за рахунок більшої зручності встановлення оновлень. Зазначимо, що додатковою перевагою даної системи є можливість встановлення дистанційованого доступу, що включено у вартість ліцензованого пакету послуг.

Підсумовуючи, представлений вище опис управлінської пропозиції щодо впровадження ERP-системи «Галактика» на базі досліджуваного підприємства ДП «Укроборонсервіс», можна виокремити наступні ключові *переваги* реалізації даного заходу в контексті властивостей самого програмного продукту та їх впливу на діяльність підприємницького утворення: (1) висок адаптивні якості системи, що дозволяють швидко пристосувати програмний продукт як відповідно до потреб конкретного підприємства, галузевих особливостей, так і під впливом змін кон'юнктурного або нормативно-правового поля функціонування підприємства; (2) можливість до здійснення масштабування сфери застосування продукту, вибудовування індивідуалізованої конфігурації; (3) відповідність законодавчо встановленим стандартам формування бухгалтерської та податкової звітності; (5) можливості до формування великої кількості уніфікованих форм звітності та облікових документів різного ступеня складності; (6) інтегрованість з іншими програмними продуктами; (7) прийнятні рівні часових витрат впровадження системи; (8) відповідність системи міжнародному стандарту ISO 9001:2008 [13]; (9) забезпечення високого рівня віртуального захисту та підтримка повної контрольованості дотримання порядку режимності доступу до інформації; (10) можливість використання програми різними технічними засобами, у тому числі у дистанційний спосіб.

Виходячи з представлених вище переваг застосування ERP-системи «Галактика», розробниками даного програмного продукту, на основі середніх значень оцінки ефективності застосування програми попередніми замовниками, декларуються наступні прогностні показники поліпшення ефективності фінансового планування (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Прогнозовані показники впливу на окремі показники ефективності системи фінансового планування після впровадження системи «Галактика»

Зміст ефекту	Кількісна міра впливу, %
Зниження тривалості обороту оборотних активів	25
Скорочення рівня операційних витрат	20
Зниження показника матеріальних витрат	5

Джерело: складено на основі декларованих розробником показників ефективності [13; 56]

Таким чином, на основі представленого вище опису управлінської пропозиції щодо впровадження на базі досліджуваного підприємства ДП «Укроборонсервіс» ERP-системи «Галактика» можна сформулювати послідовність ключових етапів впровадження даної системи, що формує собою послідовність відповідних управлінських дій:

Етап I. Діагностика системи управління бізнес-процесами: передбачає проведення оцінки прийнятої на підприємстві системи управління бізнес-процесами, з метою ідентифікації пріоритетних напрямків впровадження ERP-системи, необхідного ресурсного забезпечення та наявних обмежуючих факторів.

Етап II. Кількісне та якісне цілепокладання: якісна ідентифікація цільових точок впровадження системи, формування конкретних вимог та потреб підприємства у забезпеченні окремих елементів функціоналу програмного продукту.

Етап III. Підготовка проєктного плану впровадження: розробка плану проєктних робіт, визначення кількісних показників фінансування та іншого ресурсного забезпечення, розподіл зон відповідальності, технічний консалтинг, побудова плану-графіку впровадження проєкту, сітьових графіків, діаграми Ганта тощо.

Етап IV. Підготовка управлінського персоналу: проведення роз'яснювальної роботи серед персоналу з метою ефективного поінформування та сприяння реалізації проєкту, проведення освітніх курсів.

Етап V. Підготовка технічного плану впровадження: розробка деталізованого технічного плану щодо формування необхідних баз даних, їх наповнення,

визначення кількості необхідних робочих місць обладнаних системою, розподілу інформації відповідно до основних системних елементів програми (каталоги, довідники і т.д.).

Етап VI. Введення в експлуатацію: практична імплементація заходів відповідно до сформованого проєктного плану реалізації та його технічного забезпечення.

Етап VII. Моніторинг та коригування: оперативне відслідковування коректності роботи введеної системи, забезпечення своєчасного коригування.

Отже, надавши ґрунтовну характеристику основним змістовним компонентам запропонованого заходу разом із визначеним порядком здійснення управлінських дій щодо його поступової реалізації, пропонуємо розрахувати основні витратні параметри впровадження ERP-системи «Галактика» для ДП «Укроборонсервіс».

У ході оцінювання рівня витратних параметрів впровадження ERP-системи «Галактика» для досліджуваного підприємства ДП «Укроборонсервіс» пропонується розрахувати наступні показники витрат: витрати на створення робочого місця, витрати на заробітну плату додатково залученого персоналу, витрати на електроенергію та сформувавши загальний кошторис витрат.

Для початку, розрахуємо показники витрат необхідних для створення додаткових робочих місць. У рамках проєктних заходів з впровадження системи «Галактика» передбачається залучення додаткового кадрового ресурсу, а саме менеджера системи та технічного спеціаліста, функціональними обов'язками яких передбачають моніторинг стабільності функціонування системи, налаштування параметрів відповідних конфігурацій та технічна підтримка персоналу підприємства у взаємодії з системою. Основні витрати пов'язані із створенням даних робочих місць подану у табл. 3.14.

Таблиця 3.14 – Витрати на створення додаткових робочих місць

Назва	Кількість, шт.	Вартість од., грн	Сума, грн
Системний блок комп'ютера	2	9200	18400
Монітор	2	3900	7800
Клавіатура	2	400	800
Комп'ютерна миша	2	250	500
Телефон	2	1600	3200
Стіл	2	2000	4000

Продовження табл. 3.14

Стілець	2	600	1200
Дрібне канцелярське приладдя	2	150	300
Всього			36200

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Не менш важливою складовою є фінансування праці нових працівників, що окрім фонду заробітної плати включає в себе відповідні нарахування. Необхідні витрати на оплату праці залученого персоналу розраховані у табл. 3.15.

Таблиця 3.15 – Розрахунок витрат на оплату праці

Посада	К-ть працівників	Встановлений оклад, грн.	Річний фонд заробітної плати, грн.	Нарахування на заробітну плату (ЄСВ)
Менеджер ERP-системи	1	25000	300000	66000
Спеціаліст технічної підтримки	1	17000	204000	44880
Всього			504000	110880

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Таким чином, можна стверджувати, що загальний обсяг витрат необхідний для створення нових робочих місць складає 36200 грн, а річний фонд заробітної плати відповідного персоналу складає 504000 грн.

Варто зазначити, що впровадження ERP-системи «Галактика» потребує наявності у підприємства необхідного апаратного забезпечення для стабільного функціонування представленої попередньо системної архітектури програмного забезпечення. Обсяг витрат, необхідних для закупівлі додаткового обладнання подано у табл. 3.16.

Таблиця 3.16 – Витрати на закупівлю додаткового апаратного забезпечення

Назва	Кількість, шт.	Вартість од., грн	Сума, грн
Сервер баз даних 2xPIV-2600	1	70000	70000
Сервер додатків для 3-х рівневої архітектури 2xPIV-3200	1	81000	81000
Робоча станція РП-400 128 Мбайт	2	29000	58000
SVGA-монітор	2	3000	6000
Всього			215000

Джерело: складено автором на основі розрахунків

На відміну від програмного забезпечення, відповідне йому апаратне забезпечення є відокремленим елементом технічного забезпечення підприємства і призводить до виникнення додаткових обсягів витрат на електроенергію.

Розрахунок витрат на електроенергію у рамках впровадження ERP-системи «Галактика» надано у табл. 3.17.

Таблиця 3.17 – Розрахунок витрат на електроенергію

Назва обладнання	Потужність, кВт/год	Кількість, од.	Загальна потужність обладнання, кВт/год	Час роботи обладнання за день, год.	Кількість годин роботи обладнання в рік	Загальні річні витрати електроенергії, кВт/рік	Загальні річні витрати електроенергії, грн.
Системний блок комп'ютера	0,5	2	1	8	2112	2112	9068,34
Монітор	0,2	2	0,4	8	2112	844,8	3627,33
Сервер баз даних 2xPIV-2600	1,1	1	1,1	24	8760	9636	41374,29
Сервер додатків для 3-х рівневої архітектури 2xPIV-3200	1,1	1	1,1	24	8760	9636	41374,29
Робоча станція РІ-400 128 Мб	0,9	2	1,8	24	8760	15768	67703,38
SVGA-монітор	0,4	2	0,8	8	2112	1689,6	7254,67
Всього						39686,4	170402,29

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Таким чином, у процесі реалізації проекту впровадження ERP-системи «Галактика» на базі ДП «Укроборонсервіс» необхідний обсяг витрат на купівлю додаткового обладнання складе 215000 грн, а річні витрати на електроенергію пов'язані із введенням відповідного устаткування складуть 170402,29 грн.

Отже, розрахувавши основні статті витрат, можемо сформулювати загальний кошторис витрат на впровадження ERP-системи «Галактика» (табл. 3.18).

Таблиця 3.18 – Кошторис витрат на впровадження ERP-системи «Галактика»

Стаття витрат	Сума витрат, грн
Вартість ліцензії ERP-системи "Галактика"	1215000
Вартість додаткового апаратного забезпечення	215000
Вартість створення робочого місця	36200
Заробітна плата працівників	504000
Нарахування на заробітну плату (ЄСВ)	110880
Витрати на електроенергію	170402,29
Освітні курси для персоналу	65000
Консультаційні послуги	27000
Всього	2343482,29

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отримані розрахунки, дозволяють стверджувати, що реалізація запропонованого заходу у рамках вдосконалення управління процесом фінансового планування на ДП «Укроборонсервіс», що передбачає впровадження на базі

досліджуваного підприємства ERP-системи «Галактика», потребує залучення 2343482,29 грн, що включає в себе витрати на придбання ліцензії, створення робочого місця та оплати праці відповідних працівників, купівлю апаратного забезпечення, електроенергію, освітні курси для персоналу та консультаційні послуги.

У якості другої управлінської пропозиції щодо вдосконалення ефективності управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс» було визначено фінансову реструктуризацію. Фінансова реструктуризація за своїм змістом передбачає здійснення структурної перебудови окремих складових активів або пасивів балансу з метою оптимізації показників ефективності фінансового планування.

Враховуючи, той факт, що на попередніх стадіях аналізу було виявлено та обґрунтовано наявність проблем у забезпеченні ефективного управління дебіторською заборгованістю ДП «Укроборонсервіс», що істотно знижує відповідні показники оборотності та загалом негативним чином впливає на ефективність роботи підприємства, індикуючи про існування проблем відповідного напрямку фінансового планування. У рамках заходів фінансової реструктуризації пропонується доповнення методичного інструментарію управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс» методикою оцінки оптимального рівня дебіторської заборгованості та відповідного показника тривалості обороту.

Пропонується використати методику О. І. Лучкова [35] з деякими модифікаціями І. В. Багрової та Н. С. Макєєва [3], що полягає апроксимації нелінійної залежності дебіторської заборгованості від кредитного періоду з метою визначення оптимального рівня дебіторської заборгованості. Методика, порядок розрахунків за вказаною методикою та її застосування для ДП «Укроборонсервіс» подано нижче.

$$ДЗ_{\text{тов}}(t) = ДЗ_{\text{max}} - ДЗ_{\text{max}} \times \frac{k}{t} = ДЗ_{\text{max}} \left(1 - \frac{k}{t}\right),$$

де $ДЗ_{\text{тов}}$ – рівень дебіторської заборгованості ДП «Укроборонсервіс»

$ДЗ_{\text{max}}$ – максимальний рівень дебіторської заборгованості ДП «Укроборонсервіс» протягом трьохрічного періоду;

k – коефіцієнт пропорційності зміни рівня кредитного періоду та $ДЗ_{\text{тов}}$

t – кредитний період (365 днів).

Для здійснення подальших розрахунків необхідно встановити значення коефіцієнту пропорційності, розрахункова формула подана нижче.

$$k = \frac{Б}{А},$$

де $А$ – рівень приросту дебіторської заборгованості у 2019 році $\left(\frac{ДЗ_{\text{тов}}^{2019} - ДЗ_{\text{тов}}^{2018}}{365}\right)$;

$Б$ – рівень приросту дебіторської заборгованості у 2020 році $\left(\frac{ДЗ_{\text{тов}}^{2020} - ДЗ_{\text{тов}}^{2019}}{365}\right)$.

Таким чином, розрахуємо коефіцієнт пропорційності зміни кредитного періоду та дебіторської заборгованості ДП «Укроборонсервіс»:

$$k = \frac{ДЗ_{\text{тов}}^{2020} - ДЗ_{\text{тов}}^{2019}}{ДЗ_{\text{тов}}^{2019} - ДЗ_{\text{тов}}^{2018}} = \frac{868437 - 705363}{705363 - 674129} = 5,221.$$

Обсяг фінансових надходжень (у тому числі потенційних) за рахунок дебіторської заборгованості розраховується на основі показника валового прибутку ($П_{\text{вал}}$), що збільшується під впливом відповідних змін:

$$П_{\text{вал}} = ДЗ_{\text{тов}} \times \frac{p_2}{p_1},$$

де p_1 – собівартість реалізованої продукції;

p_2 – ціна реалізації товарів на умовах товарного кредиту.

Показник p_2 розраховується за наступною формулою:

$$p_2 = \frac{П_{\text{вал}} \times p_1}{ДЗ_{\text{тов}}}.$$

Таким чином: $p_2 = \frac{П_{\text{вал}} \times p_1}{ДЗ_{\text{тов}}} = \frac{55915 \times 546946}{868437} = 35215,55$ тис. грн.

Згідно прийнятої методики уся сукупність витрат, що виникає унаслідок появи дебіторської заборгованості має лінійну залежність від різних факторів. Відповідний обсяг витрат, пов'язаних із дебіторською заборгованістю визначається за формулою:

$$В_{ДЗ_{\text{тов}}} = ДЗ_{\text{тов}} \times k_{ДЗ_{\text{тов}}}.$$

Аналогічні витрати, пов'язані з кредитним періодом знаходять наступним чином:

$$В_T = t \times k_T.$$

Вказана вище модифікація обраної методики пов'язання із визначенням розміру коефіцієнту витрат, пов'язаних із дебіторською заборгованістю та кредитним періодом. Для цього, приймається наступна теза, що у якості витрат спричинених дебіторською заборгованістю виступає сплата факторингових послуг, що встановлюється на рівні 0,1 % на день; тобто у межах кредитного періоду у 365 днів відповідний розмір витрат (ПФ) складе 36,5 %, отже:

$$\text{ПФ} = k_{\text{ДЗ}_{\text{ТОВ}}} \times k_T = 0,1 \times 365 = 0,365 \text{ або } 36,5 \, \%.$$

З метою знаходження значень показників $k_{\text{ДЗ}_{\text{ТОВ}}}$ та k_T побудуємо систему рівнянь:

$$\begin{cases} k_{\text{ДЗ}_{\text{ТОВ}}} \times k_T = \text{ПФ} \\ k_{\text{ДЗ}_{\text{ТОВ}}} + k_T = k \end{cases}.$$

Далі, пропонуємо знайти рішення даної системи рівнянь з використанням методу підстановки, що подано у формулі нижче:

$$k_T \times (k - k_T) = \text{ПФ},$$

$$k_{\text{ДЗ}_{\text{ТОВ}}} = k - k_T.$$

Таким чином, отримуємо квадратне рівняння:

$$k_T^2 - k \times k_T + \text{ПФ} = 0.$$

Далі, розв'яжемо квадратне рівняння:

$$k_T = \frac{k + \sqrt{k^2 - 4 \times 1 \times \text{ПФ}}}{2 \times 1}.$$

Представлені вище формули розрахунку дозволяють розрахувати коефіцієнти витрат, пов'язаних із дебіторською заборгованістю та кредитним періодом на прикладі ДП «Укроборонсервіс», розрахунки подані нижче.

$$\begin{cases} k_{\text{ДЗ}_{\text{ТОВ}}} \times k_T = 0,365 \\ k_{\text{ДЗ}_{\text{ТОВ}}} + k_T = 5,221 \end{cases}.$$

$$k_T = \frac{k + \sqrt{k^2 - 4 \times 1 \times \text{ПФ}}}{2 \times 1} = \frac{5,221 + \sqrt{(5,221)^2 - 4 \times 1 \times 0,365}}{2 \times 1} = 5,150,$$

$$k_{\text{ДЗ}_{\text{ТОВ}}} = 5,221 - k_T = 5,221 - 5,150 = 0,071.$$

Отримані значення коефіцієнтів витрат будуть використанні в подальшому при розрахунку оптимальних значень дебіторської заборгованості та кредитного періоду.

Проведені розрахунки дозволяють визначити розмір зміни валового прибутку під дією відповідних факторів, що складає різницю змін валового прибутку, витрат на підтримання дебіторської заборгованості та кредитних умов, що подано формулою:

$$\Delta\P_{\text{вал}} = \Pi_{\text{вал}} - B_{\text{ДЗ}_{\text{тов}}} - B_T = \text{ДЗ}_{\text{товmax}} \times \left(1 - \frac{k}{t}\right) \times \frac{p_2}{p_1} - \text{ДЗ}_{\text{товmax}} \times \left(1 - \frac{k}{t}\right) \times k_{\text{ДЗ}_{\text{тов}}} - t \times k_T = \text{ДЗ}_{\text{товmax}} \times \left(1 - \frac{k}{t}\right) \times \left(\frac{p_2}{p_1} - k_{\text{ДЗ}_{\text{тов}}}\right) - t \times k_T.$$

Побудована функція досягає максимальної точки за встановленим параметром t , коли значення похідної від неї складає 0:

$$\left(\text{ДЗ}_{\text{товmax}} \times \left(1 - \frac{k}{t}\right) \times \left(\frac{p_2}{p_1} - k_{\text{ДЗ}_{\text{тов}}}\right) - t \times k_T\right)' = 0,$$

$$\frac{-k \times \text{ДЗ}_{\text{товmax}} \times \left(\frac{p_2}{p_1} - k_{\text{ДЗ}_{\text{тов}}}\right)}{k_T} - k_T = 0.$$

Виходячи з поданої вище формули, оптимальний рівень параметру t (дні) складає:

$$t_{\text{opt}} = \sqrt{\frac{k \times \text{ДЗ}_{\text{товmax}} \times \left(\frac{p_2}{p_1} - k_{\text{ДЗ}_{\text{тов}}}\right)}{k_T}}.$$

Розрахуємо відповідне значення для ДП «Укроборонсервіс»:

$$t_{\text{opt}} = \sqrt{\frac{5,221 \times 868437 \times \left(\frac{35215,55}{546946} \times (0,071)\right)}{5,150}} = 64 \text{ дні}.$$

Таким чином, можна визначити розмір оптимального рівня дебіторської заборгованості ДП «Укроборонсервіс» за наступною формулою:

$$\text{ДЗ}_{\text{тов}}(t_{\text{opt}}) = \text{ДЗ}_{\text{товmax}} \times \left(1 - \frac{k}{t_{\text{opt}}}\right) = \text{ДЗ}_{\text{товmax}} \times \left(1 - \sqrt{\frac{k \times k_T}{\text{ДЗ}_{\text{товmax}} \times \left(\frac{p_2}{p_1} - k_{\text{ДЗ}_{\text{тов}}}\right)}}\right).$$

Отже, проведемо фінальний розрахунок оптимального рівня дебіторської заборгованості ДП «Укроборонсервіс»:

$$\text{ДЗ}_{\text{тов}}(t_{\text{opt}}) = 868437 \times \left(1 - \sqrt{\frac{5,221 \times 5,150}{878437 \times \left(\frac{35215,55}{546946} \times 0,071\right)}}\right) = 796900,5 \text{ тис. грн.}$$

Підсумовуючи, розрахунок згідно запропонованої методики визначення оптимальних значень дебіторської заборгованості та відповідного показника тривалості обороту в контексті вдосконалення методичного інструментарію управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс», встановив, що оптимальний рівень дебіторської заборгованості складає 796900,5 тис. грн.

3.3. Вплив запропонованих заходів на ефективність управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс»

У ході розробки пропозицій з вдосконалення управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс» було запропоновано та економічно обґрунтовано доцільність впровадження ERP-системи «Галактика» та використання у якості методичного інструментарію управління процесом фінансового планування методики визначення оптимального рівня дебіторської заборгованості. Кожен з представлених заходів за результатами оцінювання впливу на процес фінансового планування продемонстрував високий рівень економічної ефективності.

Принагідно зазначимо, що кількісне визначення економічних ефектів за деякими пропозиціями не може бути реалізовано у повній мірі, оскільки комплексний характер запропонованих заходів сприяє появі великої кількості непрямих впливів позитивного характеру, що виходять як за межі предмету дослідження, так і подекуди не можуть бути адекватно виражені у вигляді кількісного показника. Для прикладу, реалізація ERP-системи «Галактика» окрім безпосереднього впливу на процес фінансового планування охоплює усі функціональні сфери діяльності ДП «Укроборонсервіс», сприяючи загальному зниженню непродуктивних часових витрат, усуненню наявних якісних та кількісних неузгоджень, уникненню потенційних управлінських помилок, що у своїй сукупності чинить загальний оздоровчий вплив на ДП «Укроборонсервіс».

Далі, пропонуємо розглянути ключові економічні ефекти на систему управління процесом ДП «Укроборонсервіс», які можуть бути досягненні у разі імплементації представлених у даній роботі пропозицій.

Однією з важливих проблем фінансового планування ДП «Укроборонсервіс» ідентифікованих у попередніх розділах був низький рівень оборотності оборотних засобів підприємства, що знайшло своє часткове вирішення за рахунок реалізації пропонованого заходу з впровадження ERP-системи «Галактика» (рис. 3.4).

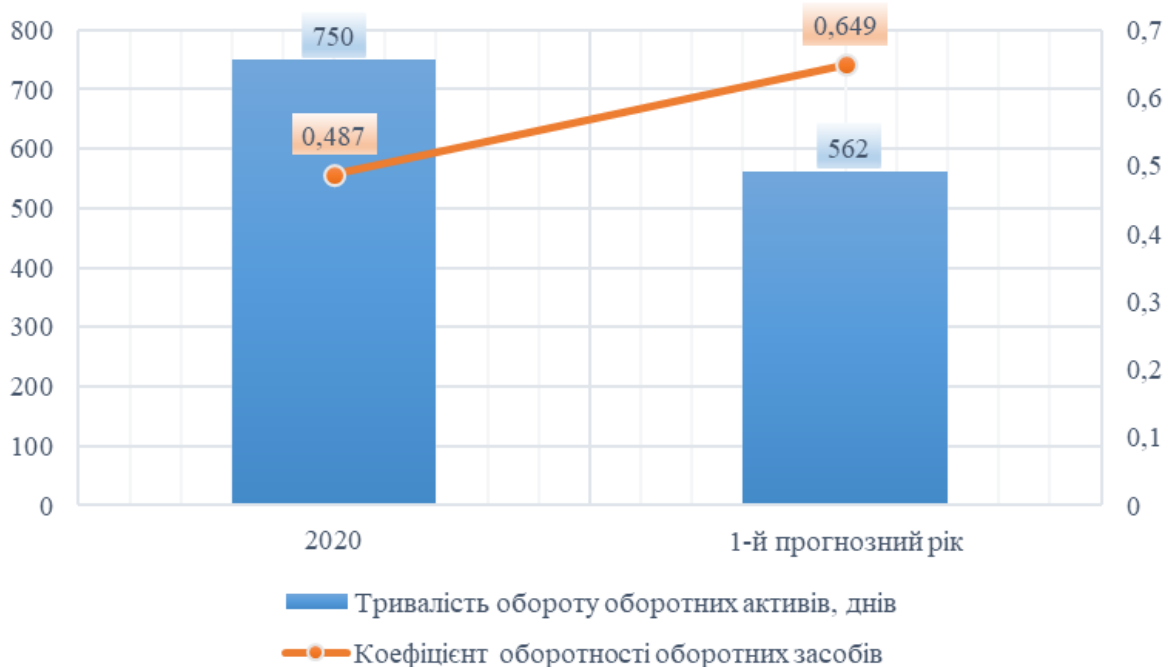


Рисунок 3.4. – Прогнозні показники оборотності оборотних засобів

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Таким чином, реалізація запропонованої ERP-системи дозволить істотно покращити динаміку показників оборотності ДП «Укроборонсервіс», забезпечивши зростання коефіцієнту оборотності оборотних засобів з 0,487 до 0,649, тим самим, скоротивши відповідну тривалість обороту з 750 днів до 562 днів.

Додатково зазначимо, що враховуючи масштаб досліджуваного підприємства ДП «Укроборонсервіс», складність та комплексність управлінської пропозиції, при розрахунку відповідних ефектів були використані декларовані виробником програмного продукту середні показники впливу даної ERP-системи на показники ефективності підприємства (табл. 3.13) за основними напрямками процесу фінансового планування.

Далі, розглянемо вплив проваджуваної ERP-системи «Галактика» на показники основних груп витрат ДП «Укроборонсервіс», що подані на рис. 3.5.

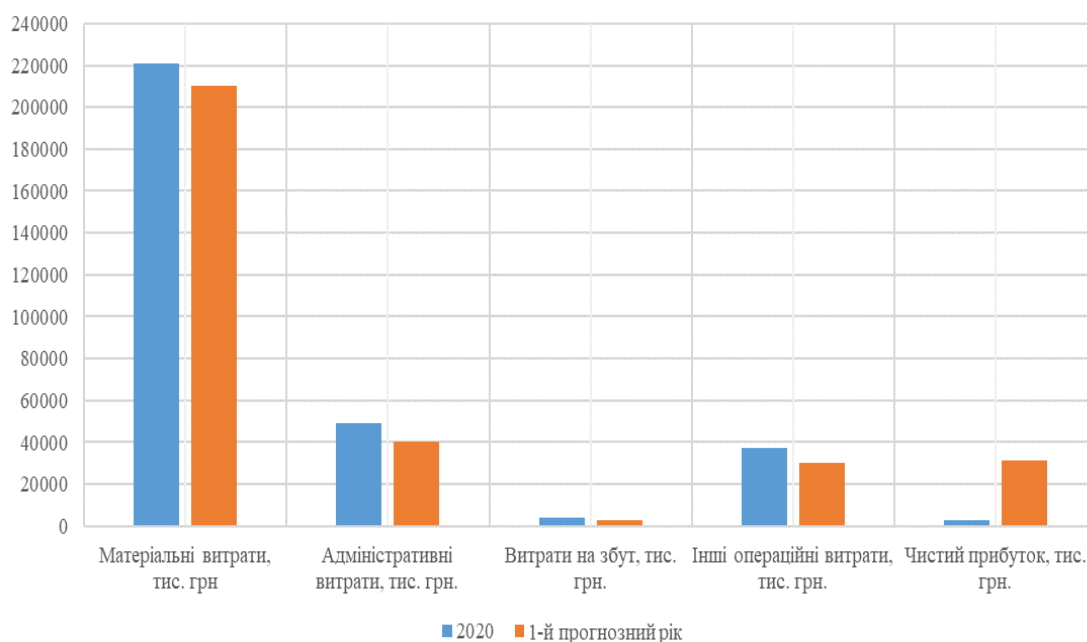


Рисунок 3.5 – Прогнозні показники витрат ДП «Укроборонсервіс»

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Зазначимо, що представлені прогнозні показники враховують кількісні рівні збільшення відповідних груп витрат за рахунок виникнення необхідності у додатковому фінансуванні функціонування ERP-системи «Галактика». Отримані показники, свідчать про позитивний вплив на рівні витрат за рахунок провадження, згаданої системи.

Окремого розгляду потребує вплив пропозицій з провадження ERP-системи «Галактика» на показники прибутковості ДП «Укроборонсервіс» (рис. 3.6).

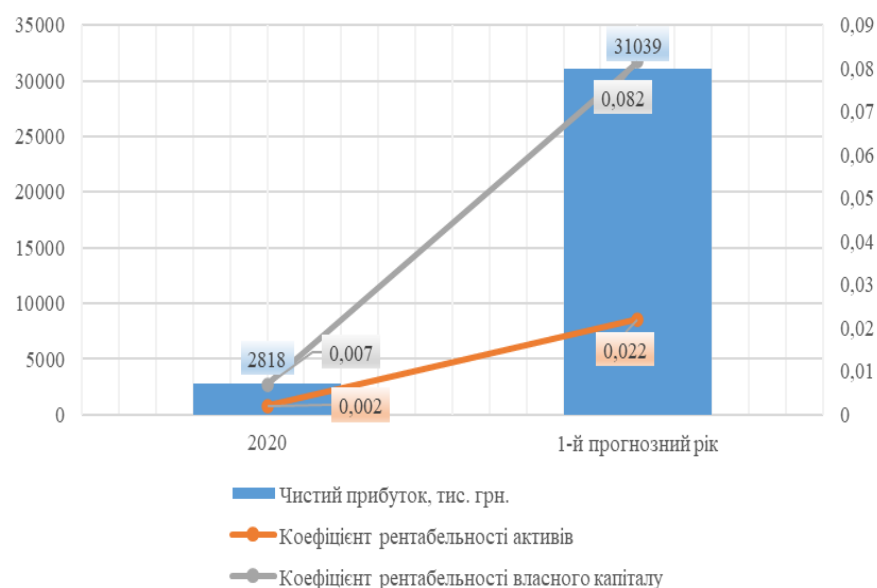


Рисунок 3.6 – Прогнозні показники прибутковості ДП «Укроборонсервіс»

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Таким чином, вплив запропонованих заходів у сфері оптимізації адміністративних та аналітичних процедур реалізації управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс» дозволив відновити показники прибутковості підприємства до рівня 2016 року, забезпечивши ріст чистого прибутку у першому прогностному періоді до рівня 31039 тис. грн., закономірне зростання демонструють коефіцієнти рентабельності активів з рівня 0,002 до 0,022 разом із аналогічним ростом показника коефіцієнту рентабельності власного капіталу з рівня 0,007 до 0,082.

У рамках другої пропозиції було запропоновано використання досліджуваним підприємством в ході управління процесом фінансового планування методики оптимізації дебіторської заборгованості, що також складає одну з важливих проблем виявлену у ході попередніх етапів аналізу. Візуальне представлення ефективності реалізації даної пропозиції подано на рис. 3.7.



Рисунок 3.7 – Прогнозні показники дебіторської заборгованості підприємства

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Використання запропонованої методики дозволило встановити, що оптимальним значенням показника дебіторської заборгованості для досліджуваного

підприємства ДП «Укроборонсервіс» є обсяг на рівні 796900,5 тис. грн., що також позитивним чином вплине на рівень загальної ділової активності підприємства.

Висновки до розділу 3

В результаті написання третього розділу магістерської дисертації було досліджено шляхи удосконалення управління процесом фінансового планування на ДП «Укроборонсервіс», зокрема ідентифіковано ключові проблеми забезпечення ефективності системи управління фінансовим плануванням та сформовано перспективні напрямки їх вирішення на досліджуваному підприємстві, надано наукове обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс», які полягають у впровадженні ERP-системи «Галактика» та застосуванні методичного інструменту планування оптимальних рівнів дебіторської заборгованості підприємства, розраховано економічні ефекти перспективного впровадження запропонованих заходів на базі ДП «Укроборонсервіс».

Базуючись на отриманих результатах аналізу фінансово-економічного стану та оцінюванні ефективності управління процесом фінансового планування на ДП «Укроборонсервіс» було визначено основні проблеми даного управлінського напрямку, проведено їх узагальнення та групування. До таких проблем віднесено низьку ефективність організаційного механізму реалізації управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс», неефективність прийнятих методичних та прикладних засобів реалізації фінансового планування показників оборотності, неефективність управлінської діяльності у сфері процесів фінансового планування та взаємодії з дебіторами та дисфункціоналізацію процесу фінансового планування руху грошових потоків як результат критично низьких показників прибутковості. На основі ідентифікованих проблем виділено найбільш перспективні напрямки вдосконалення процесу фінансового планування ДП «Укроборонсервіс», а саме фінансова реструктуризація, реінжиніринг бізнес-процесів, перегляд фінансової стратегії ДП «Укроборонсервіс», цифровізація документообігу,

впровадження ERP-системи управління, організаційна реструктуризацію досліджуваного підприємства.

На основі виділених ключових напрямків організаційних заходів з вдосконалення управління процесом ДП «Укроборонсервіс» було запропоновано застосування інструменту експертних оцінок і їх якісного доповнення використанням методу Сааті, в результаті чого встановлено, що пріоритетними напрямками для підприємства є заходи з впровадження ERP-системи та фінансової реструктуризації.

У рамках ідентифікованих заходів було запропоновано впровадження на базі ДП «Укроборонсервіс» ERP-системи «Галактика» та використання методичного інструменту планування оптимальних рівнів дебіторської заборгованості. Розглянуто основні причини необхідності впровадження ERP-системи на базі досліджуваного підприємства, визначено ключові управлінські контури охоплювані даним видом електронних систем управління підприємством, проаналізовано основні функції ERP-систем, визначено особливості процесу впровадження таких систем на підприємстві. Здійснено порівняльну характеристику доступних на вітчизняному ринку ERP-систем, які можуть бути потенційно реалізовані на ДП «Укроборонсервіс», обґрунтовано вибір ERP-системи «Галактика».

Охарактеризовано основні функціональні можливості даної системи, відповідні об'єкти та контури управління, описано базові системні елементи програмного продукту, представлено її системну архітектуру та ключові переваги в контексті забезпечення ефективного управління процесом фінансового планування. Розроблено послідовність дій з впровадження ERP-системи «Галактика» на базі ДП «Укроборонсервіс». Розраховано основні витратні показники впровадження системи, встановлено, що кошторис витрат складає 2343482,29 грн. Запропоновано, надано ґрунтовний опис порядку здійснення та проведено відповідні розрахунки за методикою фінансового планування оптимальних рівнів дебіторської заборгованості. Встановлено, що оптимальний рівень дебіторської заборгованості для ДП «Укроборонсервіс» знаходиться на рівні 796900,5 тис. грн.

Проведено розрахунок показників економічної ефективності реалізації заходів з вдосконалення процесу фінансового планування ДП «Укроборонсервіс». Отримані

розрахунки демонструють зниження тривалості оборотності оборотних засобів з 750 до 562 днів, зниження кількісних показників основних груп витрат та зростання рівня коефіцієнту рентабельності активів з 0,002 до 0,022, що загалом свідчить про доцільність та високу економічну ефективність запропонованих заходів.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було обґрунтовано теоретико-методичні основи управління процесом фінансового планування підприємства та розроблено організаційні пропозиції щодо вдосконалення управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс» з метою забезпечення сталого розвитку.

У процесі проведеного дослідження було поставлено та вирішено такі завдання:

Проведено аналіз сутності та основних функцій реалізації процесу фінансового планування на підприємстві. Надано розгорнуту сутнісну характеристику ключових змістових аспектів трактування поняття фінансового планування серед наукового середовища, визначено базові завдання що постають перед системою управління процесом фінансового планування на підприємстві.

Охарактеризовано наукові підходи до визначення принципів фінансового планування, встановлено, що основними принципами організації фінансового планування є принцип достатності інформації, комплексності, реальності, оптимальності, наукової обґрунтованості, координації та узгодженості планів. Окреслено основні функції реалізації процесу фінансового планування у межах підприємницької структури.

Визначено та проведено аналіз основних видів, методів та етапів здійснення процесу фінансового планування на підприємстві. Ідентифіковано та надано розширену змістову характеристику методів фінансового планування до яких віднесено метод оптимізації планових розрахунків, нормативний метод, метод балансових розрахунків, розрахунково-аналітичний метод, а також методи економіко-математичного аналізу. Окремо розглянуто розподіл відповідного методичного забезпечення на інструменти кількісного та якісного аналізу (детерміновані, комбіновані та стохастичні методи). Сформовано розширену класифікацію видів фінансового планування за найбільш вагомими в контексті даного процесу класифікаційними ознаками. Складено послідовність етапів

здійснення фінансового планування разом із детальним описом кожної із відповідних стадій.

Охарактеризовано управлінський інструментарій організації управління процесом фінансового планування на підприємстві. Розглянуто сутність та зміст управлінського впливу ключових інструментів фінансового планування, таких як фінансовий план, фінансова стратегія та інструменти електронного планування. Визначено основні характеристики притаманні фінансовим планам та нормативно-правове регулювання даного управлінського аспекту для підприємств різної форми власності. Надано характеристику різних видів фінансових планів, що застосовуються у сучасній практиці ведення підприємництва, зокрема оперативні фінансові плани, поточні фінансові плани, перспективні фінансові плани та платіжний календар. Проаналізовано організаційно-економічні засади реалізації процесу бюджетування як невід'ємного елементу управлінського інструментарію реалізації процесу фінансового планування.

Розглянуто методичні аспекти оцінювання ефективності управління процесом фінансового планування на підприємстві, зокрема ідентифіковано домінуючі у сучасній господарській практиці методичні підходи до аналізу та оцінювання ефективності даного управлінського процесу. Визначено та охарактеризовано перелік ключових методів проведення оцінювання ефективності управління процесом фінансового планування, які можуть селективно застосовуватися як у якості самостійного аналітичного інструменту, так і у поєднанні з іншими видовими групами методів у межах попередньо обраного методичного підходу.

Надана детальна характеристика господарської діяльності досліджуваного підприємства ДП «Укроборонсервіс». Встановлено, що Державне підприємство «Укроборонсервіс» є дочірнім підприємством Державної компанії «Укрспецекспорт», основним видом діяльності підприємства є надання посередницьких послуг при здійсненні торгівельних операцій, пов'язаних із імпортом або експортом товарів воєнного або спеціального призначення.

Слід зазначити, що наявність власних виробничих потужностей підприємства дозволяє надавати послуги з виготовлення, ремонту або модернізації окремих

елементів, попередньо згаданих товарів, співпрацюючи з контрагентами із більш ніж 30 країн світу Підприємство діє на правових засадах державної форми власності, керуючись у свої діяльності чинними положеннями Господарського Кодексу України та іншими регламентуючими його діяльність нормативно-правовими актами. Організаційна структура ДП «Укроборонсервіс» включає в себе відділ економіки та фінансів, бухгалтерії, відділ кадрів, транспорту, експортного контролю, комерційні відділи, юридичне управління, склад та медичний центр.

Проведено аналіз фінансово-економічного стану ДП «Укроборонсервіс». Результати аналізу ефективності використання основних засобів підприємства свідчать про наявність спадної динаміки показника фондівдачі, що впродовж досліджуваного періоду знизився з рівня 8,081 до 4,580, аналогічне падіння характерне й для показника коефіцієнту рентабельності основних засобів з рівня 0,396 до 0,021, разом з тим, має місце високий рівень зносу виробничого обладнання. Аналіз ліквідності свідчить, що за кожним із аналізованих параметрів ДП «Укроборонсервіс» є високоліквідним підприємством.

Аналіз показників ділової активності продемонстрував наявність проблем у забезпеченні оборотності основних груп оборотних засобів про що свідчать рівень показника тривалості обороту оборотних засобів у 2020 році на рівні 750 днів та обороту дебіторської заборгованості 477 дні.

Загрозливим також видається стан фінансової стійкості ДП «Укроборонсервіс», що характеризується перманентним падінням коефіцієнту автономії та незадовільними значеннями показника коефіцієнту фінансової стійкості.

Проаналізовані показники ефективності використання трудових ресурсів, свідчать про наявність проблем із забезпеченням стабільності кадрової політики підприємства в контексті рівня забезпеченості трудовими ресурсами та рівнем їх плинності.

Показники прибутковості ДП «Укроборонсервіс» знаходяться на вкрай низькому рівні, демонструючи стабільну спадну тенденцію протягом усього досліджуваного періоду, досягаючи свого мінімуму у 2020 році.

Здійснено оцінювання ефективності управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс». Для проведення відповідного оцінювання запропоновано використання інструменту таксономічного аналізу, що обґрунтовується багатоаспектністю та поліфункціональним характером процесу фінансового планування як об'єкта дослідження, а також можливістю обрання широкого кола аналітичних показників оцінювання. В результаті було сформовано систему аналітичних показників проведення оцінки на основі 25 показників, які комплексно характеризують ефективність управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс». Встановлено, що ефективність управління процесом фінансового планування на ДП «Укроборонсервіс» володіє низхідною динамікою і станом на 2020 рік становить 35,9%.

Побудовано математичну модель оцінювання рівня ефективності управління фінансовими ресурсами ДП «Укроборонсервіс» на основі використання факторного аналізу. В результаті, було отримано сформовано багатфакторну математичну модель (на основі використання попередньо складеного масиву аналітичних показників, з метою забезпечення порівняності результатів) і шляхом використання методу головних компонент стохастичного факторного аналізу, отримано три ключових компоненти впливу на ефективність управління процесом фінансового планування на ДП «Укроборонсервіс», які визначають пріоритетність управлінських заходів, пов'язаних з діловою активністю, дебіторською заборгованістю та прибутковістю.

Ідентифіковано ключові проблеми забезпечення ефективності управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс» та визначено перспективні напрямки їх вирішення.

До ключових проблем забезпечення ефективності управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс» віднесено: низьку ефективність організаційного механізму управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс»; слабкість використовуваних підприємством методичних та прикладних інструментів фінансового планування показників ділової активності; неефективність управлінської системи у питаннях планування та налагодження

продуктивної роботи з дебіторами ДП «Укроборонсервіс»; дисфункціоналізованість процесу фінансового планування руху грошових потоків як результат критично низьких показників прибутковості.

Проаналізувавши причини виникнення відповідних проблем та можливості до їх вирішення було сформовано найбільш перспективні напрямки поліпшення управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс» до яких віднесено: фінансову реструктуризацію, реінжиніринг бізнес-процесів, перегляд фінансової стратегії, цифровізацію документообігу, впровадження ERP-системи управління, організаційну реструктуризацію ДП «Укроборонсервіс».

Здійснено наукове обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс». У якості рекомендаційних заходів було запропоновано впровадження на базі ДП «Укроборонсервіс» ERP-системи «Галактика» та застосування методики визначення оптимальних рівнів дебіторської заборгованості. Розглянуто основні причини, функції, управлінські контури та особливості впровадження ERP-системи на базі ДП «Укроборонсервіс». Надано порівняльну характеристику доступних на вітчизняному ринку ERP-системи, обґрунтовано вибір ERP-системи «Галактика». Детально проаналізовано основні системні характеристики програмного продукту, переваги, можливості, системну архітектуру, сформовано етапність проектних заходів з впровадження системи на базі ДП «Укроборонсервіс».

Розраховані показники основних статей витрат на впровадження ERP-системи «Галактика» свідчать, що загальна кошторисна вартість проєкту складає 2343482,29 тис. грн. Обґрунтовано порядок здійснення розрахунків відповідно до запропонованої методики, встановлено, що оптимальний рівень дебіторської заборгованості для ДП «Укроборонсервіс» складає 796900,5 тис. грн.

Проведено оцінювання впливу запропонованих заходів на ефективність управління процесом фінансового планування ДП «Укроборонсервіс». Встановлено, що реалізація розроблених пропозицій дозволить ДП «Укроборонсервіс» знизити тривалість обороту оборотних засобів з 750 днів до 562, сприяти загальному

зниженню основних груп витрат підприємства, підвищити показники коефіцієнтів рентабельності активів (до 0.022) та рентабельності власного капіталу (до 0,082).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. What is Enterprise Resources Planning (ERP). IGI Global. URL: <https://www.igi-global.com/dictionary/enterprise-resources-planning-erp/9994> (дата звернення: 20.11.2021р.).
2. Азаренкова Г.М., Журавель Т.М., Михайленко Р.М. Фінанси підприємств: навч.посіб. для самостійного вивчення дисципліни. 3-тє вид., випр. і доп. К.: Знання-Прес, 2009. 299 с.
3. Багрова І. В., Макєєва Н. С. Визначення оптимального обсягу дебіторської заборгованості. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2006. №. 4. С. 30-40.
4. Балдинюк А. Г. Розробка ефективного платіжного календаря для контролю інвестиційних потоків підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. Вип. 10. С. 22-24.
5. Безкровна Л.О., Ісайко Т.А., Жуковська Л.Е. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. 118 с.
6. Береза Н.В., Кривда О.В. Структура економічних показників: методи і моделі управління на промислових підприємствах. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. Вип. 13. К:НТУУ «КПІ», 2014. С. 206-211.
7. Білик М.Д., Беялов Т.Е. Фінансове планування на підприємстві: навч. посіб. Київ : ТОВ «ПанТот», 2015. 436 с.
8. Бойко О.С. Планування діяльності державних підприємств. URL: https://minjust.gov.ua/m/str_6561 (дата звернення 25.11.2021).
9. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент. пер. с англ. СПб. : Экономическая школа, 1997. 456 с.
10. Бунтова О. Г. Введение в ERP-системы: учебное пособие. ИОНЦ «Бизнес-информатика». 2007. 167 с.
11. Бычков С. А. Сущность и влияние ERP-системы на эффективность деятельности предприятия. Актуальные проблемы гуманитарных и естественных

наук. 2012. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-vliyanie-erp-sistemy-na-effektivnost-deyatelnosti-predpriyatiya>.

12. Великий Ю. М., Чвартацька О. В. Теоретичні основи фінансового планування та прогнозування на підприємстві. *Ефективна економіка*, 2018.

13. Галактика ERP. Корпорация Галактика. URL: <http://galaktika.ua/skachat/download-info/erp> (дата звернення: 01.12.2021).

14. Гергоментова М. Построение системы финансового планирования на предприятиях. *Проблемы теории и практики управления*. 2006. Вип. № 10. С. 91–95.

15. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18. Ст. 144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15/print> (дата звернення 01.12.2021)

16. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 304 с.

17. Данілов О.Д., Паєнтко Т.В. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 256 с.

18. Єзгор Л.І. Планування – основний елемент фінансового менеджменту підприємства в Україні. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2009. Вип. № 19. С. 219-223.

19. Загорський В.С., Вовчак О.Д., Благун І.Г., Чуй І.Р. Фінанси: навч. посіб. 2-ге вид., стер. Київ : Знання, 2008. 247 с.

20. Каламбет С. В., Остимчук Г. В. Сутність ефективності фінансового планування на підприємстві. *Економіка та держава*. 2015. Вип. № 9. С. 84-87

21. Калачик А.В., Томчук В.В. ERP-системи та їх місце в управлінському обліку. *Фінанси, облік, банки*. 2019. Вип. 1 (24). С. 179-187 URL: <http://r.donnu.edu.ua/handle/123456789/762> (дата звернення: 01.12.2021).

22. Кальченко О. М. Наукові концепції трактування сутності планування. *Фінансові дослідження*. 2017. Вип. № 1. С. 21-28.

23. Кальченко О. М., Дзюба А. В., Цимбал О. А. Сутність та необхідність фінансового планування на підприємствах. *Фінансові дослідження*. 2017. Вип. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/find_2017_2_14.

24. Карпович Ю. Ю. Обзор ERP-систем управления предприятием. *Академия педагогических идей Новация. Серия: Студенческий научный вестник*. 2017. № 7. С. 31-38.
25. Кнейслер О.В., Налукова Н.І. Фінансове адміністрування і менеджмент у системі управління фінансами суб'єктів господарювання. *Наукові записки національного університету «Острозька академія»*. 2013. Вип. 24. С. 169-173.
26. Ковальчук Н. О., Михайлюк А. В. Фінансове планування в компанії. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. №1. С. 23-27.
27. Кожухова О. А., Кукарцев В. В. Внедрение и использование ERP-систем на предприятии. *Актуальные проблемы авиации и космонавтики*. 2011. №. 7. С. 448-449.
28. Конева Д. А. Современные ERP-системы на российском рынке: сравнительный Обзор. *Academy*. 2019. №. 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-erp-sistemy-na-rossii-skom-rynke-sravnitelnyi-obzor>.
29. Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. Фінансовий менеджмент : 2-ге вид. підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 520 с.
30. Кривда В.І., Кривда О.В. Менеджмент: Навчально-методичний посібник. К.:НТУУ “КПІ”, МПО, 1999. 43 с.
31. Крисак А. І. Таксономічний аналіз як методологічний прийом оцінювання ефективності регулювання земельних відносин. *Економічний аналіз*. 2014. №1. С. 66–70.
32. Кузуб М. В. Решетник К. Р. ERP-система як елемент збереження конкурентоспроможності підприємства. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституціональних змін* : зб. матер. Всеукраїнської науково-практичної конференції (з міжнародною участю) (м. Полтава, 22 жовтня 2020р.). / за ред. Пилипенко К.А. Полтава, 2020. С. 410-414

33. Кунц Г., Одоннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций : пер. с англ. Д.М. Гвишиани. М. : Прогресс, 1981. Т.1. 494 с.
34. Ли Ч.Ф., Финнерти Дж. И. Финансы корпораций: теория, методы и практика. М.: ИНФРА-М, 2000. 688 с.
35. Лучков О.І. Визначення оптимального розміру дебіторської заборгованості. Актуальні проблеми економіки. 2003. № 1. С. 22–26.
36. Наумова М. А., Любінчак К. Р. Таксономічний аналіз стану ринку праці регіонів України. *Економіка і організація управління*. 2019. №. 1. С. 74-84.
37. Національна економіка: Підручник / За ред. проф., к.е.н. П.В. Круша. 2-ге вид. К.: Каравела, 2018. 536 с.
38. Непочатенко О. О., Мельничук Н. Ю. Фінанси підприємств : підручник Київ : Центр учбової літератури, 2013. 504 с.
39. Обзор мирового рынка ERP в 2020 году. Софтэксперт. веб-сайт URL: <https://www.sfx-tula.ru/news/infoblog/10238/> (дата звернення: 03.12.2021).
40. Оверчук А. В. Сутнісна характеристика фінансового планування в ринкових умовах. *Економічні науки*. 2008. Вип. № 3. С. 337–342.
41. Оверчук А. В. Теоретичні аспекти фінансового планування. *Вісник ЖДТУ*. 2014. № 1 (67). С. 99–105.
42. Орленко С. С. Система бюджетування як інструмент ефективного управління фінансовою діяльністю підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. Вип. № 10. С. 62-65.
43. Партин Г. О., Загородній А. Г. Фінанси підприємства : навч. посіб. Львів : ЛБІНБУ, 2003. 258 с.
44. Партин Г.О. Бюджетування в системі управління витратами підприємства. *Фінанси України*. 2003. № 5. С. 50-53.
45. Писаренко Т. Бюджетування як основа ефективного управління підприємством. *Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль*. 2007. Вип. № 16. С. 304–311

46. Планирование на предприятии : учебник / В.А. Горемыкин, Э.Р. Бугулов, А.Ю. Богомолов. изд.2-е, стереотипное. М. : Информационно-издательский дом «Филинь», Рилант, 2000. 328 с.

47. Про затвердження Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки : наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 02.03.2015 р. № 205. *Офіційний вісник України*. 2015. № 24, стор. 137, стаття 691, код акта 76121/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0300-15#n71> (дата звернення: 02.12.2021р.).

48. Рингланд Д. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии : пер. с англ. М. : Вильямс, 2008. 560 с.

49. Робсон А.П. Финансовое планирование и контроль. М.: ИНФРА, 1996. 480 с.

50. Роговий А.В. Фінансове планування як функція менеджменту підприємства. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2009. Вип. № 2 (3). С. 120–127

51. Савченко В.Ф. Національна економіка : навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 309 с.

52. Сайт Державного підприємства «Укроборонсервіс» : веб-сайт. URL: <https://uos.ua/> (дата звернення 20.11.2021).

53. Свистович М. Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. Вип. № 2. С. 37-43.

54. Сенченко К. В. Обґрунтування доцільності використання CVP-аналізу у процесі фінансового планування. *Управління розвитком*. 2013. Вип. № 21. С. 18-21.

55. Сергеева А. С., Ахметшина Л. Г. Внедрение и использование ERP-систем на предприятиях ТЭК. *Самоуправление*. 2019. №4. С. 310-313.

56. Система Галактика ERP. Описание функциональности системы Корпорация Галактика. URL: https://galaktika.ru/docs/ERP_about.pdf (дата звернення 03.12.2021).

57. Ситник Г. В. Концепція фінансового планування на підприємстві на основі процесноорієнтованого підходу. *Бізнес Інформ*. 2017. Вип. № 3. С. 262–270.

58. Ситник Г. В. Методологічні засади оцінки якості фінансових планів підприємства. *Економіка та держава*. 2012. №. 9. С. 30-34.
59. Ситник, Г. В. Фінанси торгівлі : монографія. Київський національний торговельно-економічний університет. Київ : [б. в.], 2014. 672 с.
60. Сіренко Н. М., Бурковська А. В., Бузнік А. О. Фінансове планування – складова сталого розвитку підприємства. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2011. Вип. 3, т. 2. С. 214–217.
61. Слав'юк Р. А. Фінанси підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2002. 323 с.
62. Статут Державного підприємства «Укроборонсервіс» : наказ Державного концерну «Укроборонпром» від 20.05.2019 р. № 120. URL: <https://files.uos.ua/reporting/0/68/68.pdf> (дата звернення: 20.11.2021).
63. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : «Каравела», 2003. 432 с.
64. Теличко Р.К. Фінансове планування на малих та середніх підприємствах. *Фінанси України*. 2007. № 8. С. 14–16.
65. Теплова Т.В. Планирование в финансовом менеджменте. М.: Изд. «Магистр», 1998. – 324 с.
66. Терещенко О.О. Теоретичні засади бюджетування на підприємстві. *Фінанси України*. 2002. №11. С. 17-20.
67. Тешева Л.В., Хохлов М.П., Петрова І.М. Роль фінансового планування у сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 314-320.
68. Топило В. А. Впровадження системи бюджетування на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8140> (дата звернення: 25.11.2021).
69. Топило В.А. Бюджетування як інструмент фінансового управління. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/275.pdf> (дата звернення 26.11.2021)

70. Фальцман В.К., Е.Н. Крилатих. Інтенсивний курс МВА : навч. посіб. М.: ИНФРА-М. 2011. 544 с.
71. Фінанси (теоретичні основи) : підручник. М.В. Грідчина, В.Б. Захожай, Л.Л. Осіпчук та ін. 2-ге вид., випр. І допов. Київ : МАУП, 2007 – 312с.
72. Фінансовий аналіз : навч. посіб. І.О. Школьник І.О. та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 368 с.
73. Хасси Д. Стратегия и планирование: Руководство менеджера. СПб.: Питер, 2001. 384 с
74. Швець Ю. О., Тищенко О. С. Особливості використання інформаційних технологій та автоматизованих систем управління на промислових підприємствах в сучасних умовах. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 4. С. 81-90.
75. Шим Джай К., Джоэл Г. Сигел Основы коммерческого бюджетирования : пер. с англ. СПб. : Азбука, 2001. 496 с.
76. Щербань О. Д. Види та методи фінансового планування на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. Вип. № 6. С. 530-534.
77. Ярошевич Н. Б. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ : Знання, 2012. 341 с.
78. Ястребова, О.В. Методика фінансового планування та прогнозування на підприємстві. *Інвестиції : практика та досвід*. 2012. Вип. №1. С. 75-78.

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток Б

Додаток В

Додаток Г

