

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЦЕНТР ЗДВН  
КАФЕДРА ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**Удосконалення методів фінансового планування на підприємстві**

спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Студентки Ліфар Наталія Петрівна

групи Ф.мз-01С/1

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Н.П. Ліфар  
(підпис)

Керівник проф. д.е.н.

\_\_\_\_\_ (підпис)

І.М. Кобушко

Суми 2021

МІНІСТЕРСТВО НАУКИ І ОСВІТИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЦЕНТР ЗДВН  
КАФЕДРА ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри, д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_ Л.Л. Гриценко

(підпис)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи магістра

Студент(-ка) групи Ф.мз-01С/1 ЦЕНТР ЗДВН  
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Ліфар Наталія Петрівна

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Тема роботи: «Удосконалення методів фінансового планування на підприємстві»

Затверджено наказом по СумДУ № \_\_\_\_\_ від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Термін здачі студентом завершеної роботи «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**Вихідні дані до роботи:** нормативні й законодавчі акти, матеріали статистичної звітності, інструкції та положення, матеріали монографій, періодичних видань, підручників і навчальних посібників, дані фінансової звітності суб'єктів господарювання, організацій та установ тощо.

**Зміст основної частини роботи** (перелік питань для розроблення):

Основна частина дипломної роботи складається з трьох розділів. У першому розділі проаналізовано економічну сутність фінансового планування на підприємстві, основні принципи та види

У другому розділі розглянуто процес удосконалення системи фінансових планів підприємства, проаналізовано процес розробки операційних Планів підприємства ТОВ «Промінвест»

У третьому розділі удосконалено підходи до розробки фінансових планів підприємства та впровадженню механізму контролю за їх виконанням.

Дата видачі завдання: «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: \_\_\_\_\_ І.М. Кобушко

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Завдання прийнято до виконання «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. Н.П. Ліфар

(підпис)(ініціали, прізвище студента)

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи магістра на тему  
Удосконалення методів фінансового планування на підприємстві  
Студента Ліфар Наталії Петрівни

**Актуальність теми кваліфікаційної роботи** полягає в тому, що планування фінансової діяльності підприємства та її оптимізація є досить поширеною проблемою. Оптимізація системи фінансового планування на підприємстві — це комплекс рішень і дій, які покликані регулювати його фінансові потоки в межах певного підприємства та відповідно до визначальних цілей.

**Метою роботи** є визначити сутність, значення та ефективність удосконалення методів фінансового планування на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є підходи до удосконалення системи фінансового планування на підприємстві.

**Предметом дослідження** є економіко-фінансові відносини, які супроводжують процес удосконалення методів фінансового планування на підприємстві.

Основна частина роботи складається з трьох розділів. У першому розділі проаналізовано економічну сутність фінансового планування на підприємстві, основні принципи та види

У другому розділі розглянуто процес удосконалення системи фінансових планів підприємства, проаналізовано процес розробки операційних Планів підприємства ТОВ «Промінвест»

У третьому розділі удосконалено підходи до розробки фінансових планів підприємства та впровадженню механізм контролю за їх виконанням.

Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 30 сторінках, з яких список використаних джерел мстить 43 найменувань. Робота містить 15 таблиць, 3 рисунки.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ ВИДІВ І ПРИНЦИПІВ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ	7
1.1 Сутність фінансового планування на підприємстві	7
1.2 Основні принципи фінансового планування	8
1.3 Види фінансового планування	10
РОЗДІЛ 2 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ «ПРОМІНВЕСТ».	12
2.1 Система фінансових планів підприємства	12
2.2 Удосконалення розробки операційних планів підприємства ТОВ «Промінвест»	14
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ФІНАНСОВИХ ПЛАНІВ ТА КОНТРОЛЬ ЗА ЇХ ВИКОНАННЯМ	25
3.1 Удосконалення підходів до розробки фінансових планів підприємства	25
3.2 Контроль виконання фінансових планів підприємства	30
ВИСНОВКИ	37
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	39

## ВСТУП

**Актуальність.** З розвитком світової економіки планування фінансової діяльності стало основою роботи підприємства. Типовим прикладом цього є бізнес-план. Без нього дуже рідкісний інвестор вирішить інвестувати в розвиток або розширення бізнесу. Від правильності і точності прогнозів залежить успіх і невдача бізнесу.

Відмовившись від старої системи планування, багато вітчизняних підприємств намагалися самостійно розробити нову ефективну систему, але відсутність кваліфікованих спеціалістів у цій сфері унеможливила виконання завдання. Нерозумно було сліпо переймати західний досвід. В ідеалі сучасне планування повинно поєднувати позитивний досвід попередньої економічної системи та новий, що диктується зміненими умовами та позитивним зарубіжним досвідом.

Для нормального функціонування та конкурентоспроможності підприємства необхідний достатній обсяг фінансових ресурсів для забезпечення фінансової стабільності. Нажаль у багатьох суб'єктів господарювання не вистачає матеріально-фінансових ресурсів і їх не раціональне використання, що створює суперечність між вимогами ринку, з якими стикається організація та особливостями управління структурою власності.

Актуальність теми магістерської роботи полягає в тому, що планування фінансової діяльності підприємства та її оптимізація є досить поширеною проблемою. Оптимізація системи фінансового планування на підприємстві — це комплекс рішень і дій, які покликані регулювати його фінансові потоки в межах певного підприємства та відповідно до визначальних цілей.

Магістерська робота розглядає питання удосконалення системи фінансового планування на підприємстві.

**Мета роботи** – визначити сутність, значення та ефективність фінансового планування на підприємстві.

**Завдання дослідження**, які виходять з мети роботи:

визначити сутність фінансового планування на підприємстві;

визначити основні принципи та види фінансового планування;

проаналізувати систему фінансових планів підприємства;

удосконалити процес розробки операційних Планів підприємства;

удосконалити підходи до розробки фінансових планів підприємства

проаналізувати методичні підходи щодо контролю виконання фінансових планів підприємства;

**.Об'єктом дослідження** визначено підходи до удосконалення системи фінансового планування на підприємстві.

**Предметом дослідження** є економіко-фінансові відносини, які супроводжують процес удосконалення методів фінансового планування на підприємстві.

**Методи дослідження:** коефіцієнтний, структурно-логічний, метод порівнянь.

**Структура роботи.** Основна частина магістерської роботи складається з трьох розділів. У першому розділі проаналізовано економічну сутність фінансового планування на підприємстві, основні принципи та види

У другому розділі розглянуто процес удосконалення системи фінансових планів підприємства, проаналізовано процес розробки операційних Планів підприємства ТОВ «Промінвест»

У третьому розділі удосконалено підходи до розробки фінансових планів підприємства та впровадженню механізм контролю за їх виконанням.

**Фактологічну основу** роботи складають підручники, методичні вказівки, матеріали періодичних видань та інтернет видання.

## РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ ВИДІВ І ПРИНЦИПІВ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ

### 1.1 Сутність фінансового планування на підприємстві

Фінансове планування — це управління процесами створення, розподілу, перерозподілу та використання фінансових ресурсів на підприємстві, яке реалізується в детальних фінансових планах. Фінансове планування є невід'ємною частиною загального процесу планування і, отже, процесу управління, що здійснюється керівництвом підприємства.

Фінансове планування тісно пов'язане і спирається на маркетингові, виробничі та інші плани підприємства, підпорядковане місії та загальній стратегії підприємства: жодні фінансові прогнози не набудуть практичної цінності, поки не будуть розроблені виробничі та маркетингові рішення. Фінансові плани будуть нереальними, якщо поставлені маркетингові цілі недосяжні, фінансові плани можуть бути неприйнятними, якщо умови для досягнення цільових фінансових показників будуть збитковими для підприємства в довгостроковій перспективі.

З загальної точки зору можна виділити такі рівні фінансового планування: довгострокове та короткострокове планування. Довгострокове планування пов'язане з придбанням основних засобів, які планується використовувати протягом тривалого часу. Поділ здійснюється за такими критеріями:

група активів і зобов'язань, з якими пов'язані питання фінансового планування (довгострокові зобов'язання);

рішення щодо довгострокового фінансового планування нелегко призупинити; вони впливають на діяльність компанії протягом тривалого часу;

період планування (як правило, для короткострокового планування - до 12 місяців, для довгострокового - більше одного року, як правило, більше трьох років).

Короткострокові фінансові планувальники можуть уникнути багатьох фундаментальних питань. Іншими словами, короткострокові фінансові рішення легші за довгострокові, але це не означає, що вони менш важливі. Компанія може визначити перспективні інвестиційні можливості, визначити оптимальне співвідношення боргу до власного капіталу, розробити ідеальну дивідендну політику і все одно зазнати невдачі, оскільки нікому не було достатньо готівки для оплати поточних рахунків.

Однак ця класифікація має два обмеження: 1) дуже важко віднести період до певної актуальності в різних галузях народного господарства, наприклад, довгостроковий період діяльності суднобудівної компанії не еквівалентний довгостроковому періоду роботи супермаркету; 2) у деяких випадках короткострокові проблеми можуть набувати стратегічного значення. Наприклад, раптові труднощі з поточними виплатами часто стають принциповими, оскільки раптово можуть поставити питання про виживання підприємства.[3]

Вибір оптимального фінансового плану. Дуже важливий момент для керівників компаній. На сьогоднішній день не існує моделі, за якою керівник вирішує, яку з можливих альтернатив слід прийняти. Рішення приймається після вивчення альтернатив, на основі професійного досвіду і, можливо, навіть управлінської інтуїції.[36]

## **1.2 Основні принципи фінансового планування**

Сформульовані вище умови мають досить загальний вигляд. При цьому слід усвідомлювати, що фінансовий план – це, в кінцевому рахунку, набір фінансових показників, які необхідно розрахувати та передбачити за



допомогою спеціальних технологій. Як кінцевий результат фінансового плану зазвичай використовують прогнозний баланс підприємства, звіт про прибутки та збитки та звіт про рух грошових коштів. Сформулюємо основні технологічні принципи фінансового планування [24].

Принцип відповідності полягає в тому, що придбання оборотних засобів (обігових коштів) слід планувати насамперед за рахунок короткострокових джерел. Іншими словами, якщо компанія планує придбати партію товару, їй не варто вдаватися до випуску облігацій для фінансування цієї операції. Ви повинні використовувати короткострокову банківську позику або комерційну позику постачальника. При цьому для проведення модернізації парку техніки необхідно залучити довгострокові джерела фінансування.

Принцип постійної потреби в оборотних коштах (власних оборотних коштах) зводиться до того, що в прогнозному балансі підприємства сума оборотних засобів підприємства повинна перевищувати суму його короткострокової заборгованості, тобто неможливо планувати «слабо ліквідний» баланс підприємства. Цей принцип має яскраво виражений прагматичний зміст — певна частина оборотних коштів підприємства має фінансуватися за рахунок довгострокових джерел (довгострокового боргу та власного капіталу). У цьому випадку підприємство має менший ризик відчутти нестачу оборотних коштів [24].

Принцип надлишку коштів передбачає в процесі планування «не обнулювати» касовий рахунок, а мати певну суму грошей для забезпечення надійної платіжної дисципліни у випадках, коли хтось із платників запізнюється в порівнянні з планом її виплати. У випадку, якщо в реальній практиці сума грошей компанії стає надмірно великою (вище певного порогового значення), підприємство може вдатися до купівлі високоліквідних цінних паперів [24].

### 1.3 Види фінансового планування

Фінансове планування на підприємстві охоплює три основні види: 1) оперативне планування фінансової діяльності; 2) поточне планування фінансової діяльності; 3) прогнозування фінансової діяльності. Кожному з цих видів фінансового планування відповідають певні форми представлення його результатів.

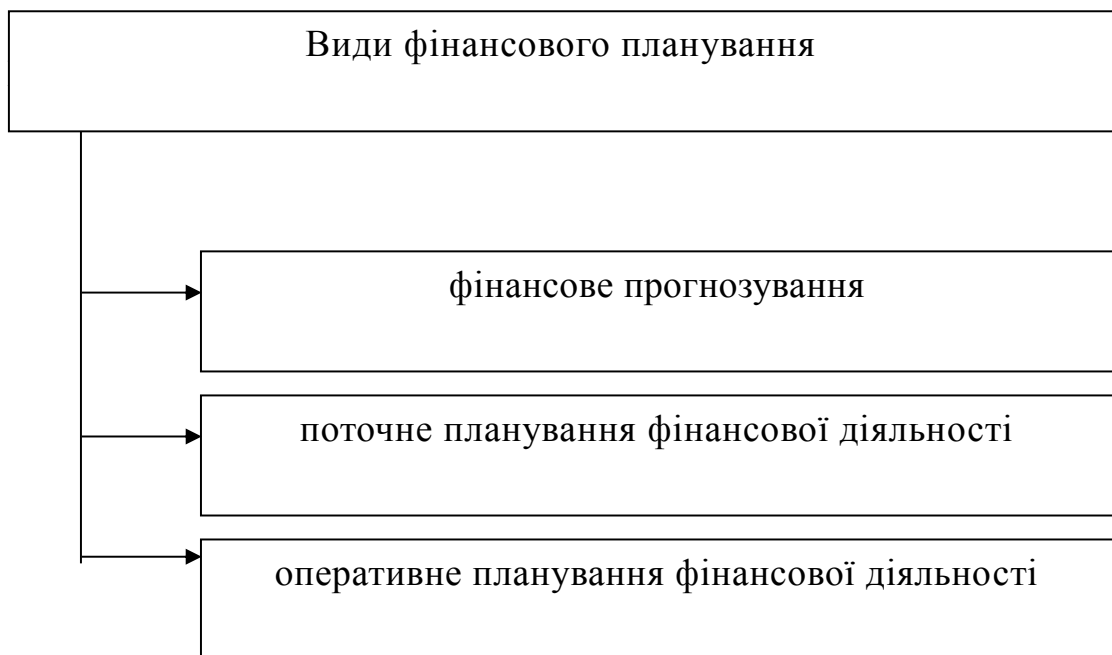


Рис. 1.1 - Види фінансового планування

1. Прогнозування фінансової діяльності підприємства є найскладнішим етапом планування, який потребує висококваліфікованих виконавців. Під прогнозуванням фінансової діяльності підприємства слід розуміти формування системи довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення. Прогнозування фінансової діяльності підприємства є частиною загальної стратегії економічного розвитку підприємства і підпорядковане їй і повинно відповідати його цілям і напрямам.

2. Поточне планування фінансової діяльності полягає у розробці системи фінансових планів за окремими аспектами фінансової діяльності

підприємства. Поточне планування дозволяє визначити на майбутній період усі джерела фінансування підприємства, сформувати систему його доходів і витрат, забезпечити постійну платоспроможність підприємства, наперед визначити структуру його активів і зобов'язань на кінець планового періоду. .

3. Оперативне планування фінансової діяльності полягає у розробці системи Планів. План — це оперативний фінансовий план на короткостроковий період (до 1 року), що відображає витрати та надходження коштів на окремі аспекти фінансової діяльності, окремі господарські операції або інвестиційні проекти.

## РОЗДІЛ 2 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ПРОМІНВЕСТ».

### 2.1 Система фінансових планів підприємства

Розробка та реалізація різноманітних планів підприємства та його підрозділів потребує їх узгодження, що дає змогу реалізувати головну мету підприємства.

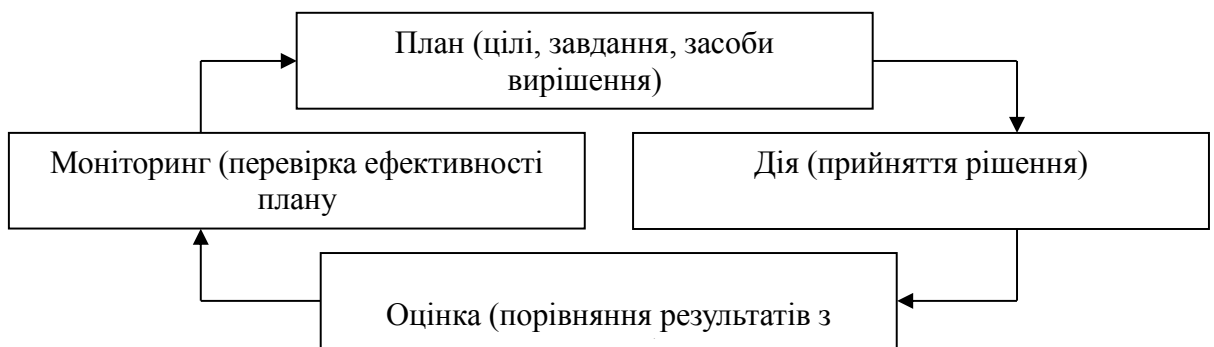


Рис. 2.1 - Схема розробки та виконання плану

Відповідно до цільової спрямованості визначаються пріоритети для підприємства та його структурних підрозділів.

Пріоритети, як правило, виражаються конкретними кількісними та якісними показниками, досягнення яких є основним завданням підприємства та його підрозділів. Основними є показники, пов'язані з виконанням фінансового плану та програми виробництва.

За термінами виконання розробляються такі види планів:

- оперативний календар;
- поточний;
- середньострокові;
- стратегічний.

За рівнями управління підприємством розрізняють такі види планів:

- по всій компанії;
- майстерня;

- функціональні підрозділи (відділи, секції, бригади);
- індивідуальний (для окремих виконавців).

Різноманітність діяльності, як результат підприємство розробляє плани для різних цілей:

- план виробництва та реалізації продукції;
- логістичний план;
- план по персоналу та заробітній платі;
- фінансовий план;
- бізнес-план та інші.

Система планів служить формою матеріалізації діяльності підприємства, але не основним її результатом. На рис. 2.2 представлена система планів, які розробляються на сучасному підприємстві в умовах ринкової економіки.[10]

Як правило, розвиваються між собою чотири групи планів:

1. Основні напрями діяльності, основним змістом яких є стратегія на найближче майбутнє (10-15 років).
2. Плани розвитку підприємства на період від 1 до 5 років. З позицій стратегічного планування найважливішим їх змістом є перспективи вдосконалення виробництва, перехід до випуску продукції нового покоління та використання нових технологій.
3. Тактичні плани, що регламентують поточну діяльність підприємства.
4. Цільові програми та проекти: розробка конкретних продуктів і технологій, енергозбереження, вихід на нові ринки.

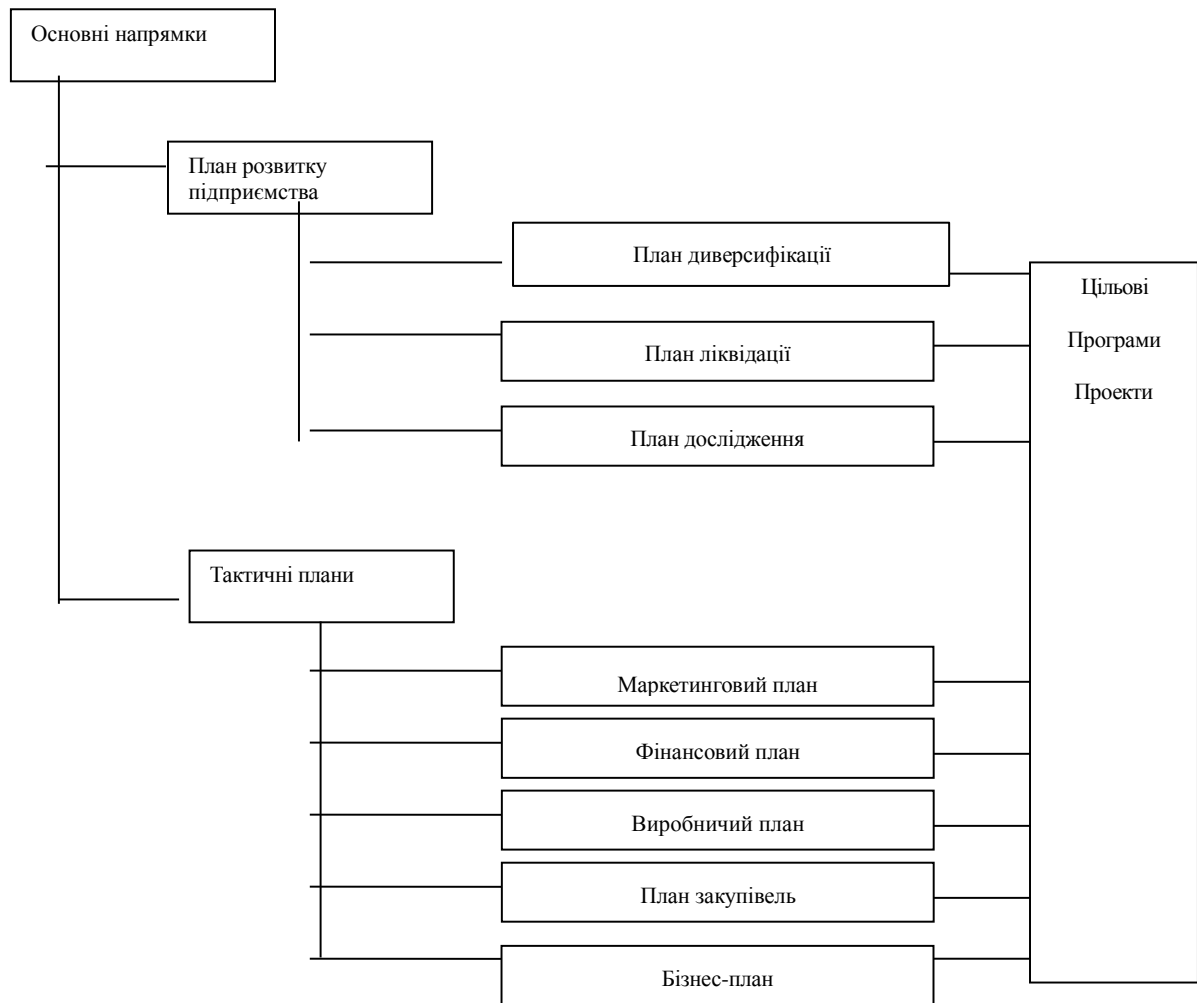


Рис. 2.2. - Система планів підприємства

## 2.2 Удосконалення розробки операційних планів підприємства ТОВ «Промінвест»

Нижче наведена технологія Планування підприємства на дуже простому прикладі, який описує взаємозв'язок між окремими показниками в Планних таблицях і зв'язок між підсумками окремих Планних таблиць як цілим Планом. Основою для планування є дані аналізованого підприємства на початок періоду станом на 01.01.2020.

В якості спрощуючих факторів була прийнята така система припущень:

- Планні таблиці складаються на основі поділу року на квартали,
- підприємство виробляє і продає один вид продукції,
- підприємство не є платником податку на додану вартість,

- всі непрямі податки, що входять до складу валових витрат, автоматично враховуються як частина базових показників, на основі яких вони визначаються (наприклад, заробітна плата планується разом з нарахуваннями),
- Податок на прибуток розраховується за спрощеною схемою – прибуток розраховується за підсумками роботи підприємства за рік, а потім рівномірно ділиться на чотири частини.

Зауважимо, що такі спрощення не носять принципового характеру, а служать виключно для забезпечення простоти та зрозумілості технології Планування на даному підприємстві.[12]

Отже, нехай підприємство приступить до підготовки короткострокового фінансового плану на наступний плановий рік. За сформованою традицією фінансовий менеджер щоквартально готує систему Планів, отримавши дані про прогностні обсяги продажів від відділу маркетингу.

Нижче наведено набір зібраної інформації. Слід зазначити, що вихідні дані зазвичай подаються блоками відповідно до переліку Планів, які розробляє фінансовий менеджер підприємства.

Як перший блок вихідних даних використовується прогноз обсягів реалізації та цін, наведений у табл. 2.1.

Табл. 2.1 - Прогноз обсягів реалізації та цін.

<b>Продажі та прогностні ціни</b>	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Очікуваний обсяг	10 000	30 000	40 000	20 000
Очікувана ціна за одиницю (долл.)	20.00	20.00	20.00	20.00

Частка розрахунків готівкою в цьому кварталі становить 70% від загальної виручки, решта 30% виплачується в наступному кварталі. Плановий залишок запасів готової продукції на кінець планового періоду (кварталу) становить 20% обсягу реалізації майбутнього періоду. Запаси готової продукції на кінець року плануються в обсязі 3000 одиниць продукції. Необхідний обсяг матеріалу на одиницю продукції становить 5 кг,

а ціна одного кілограма сировини оцінюється в 60 коп. Залишок сировини на кінець кожного кварталу планується в розмірі 10% від потреби на майбутній період. Розрахунок необхідного запасу матеріалу на кінець року становить 7500 кг. Оплата постачальнику сировини здійснюється на таких умовах: частка оплати матеріалів, придбаних у конкретному кварталі, становить 50% вартості закупленої сировини. На решту 50% сировини постачальник надає відстрочку платежу, яку необхідно погасити в наступному кварталі. Оплата безпосередньої праці здійснюється на таких умовах: витрати на оплату праці основного персоналу на одиницю продукції становлять 0,8 год. Вартість однієї години разом з оплатою становить 7,50 долл. .[35]

Накладні витрати представлені змінною та постійною частинами окремо. Планування змінних витрат здійснюється на основі нормативу 2 долл. за 1 годину роботи основного складу. Постійні накладні витрати оцінюються в 60 600 долл. за квартал, з яких на амортизацію припадає 15 000 долл.[29]

Вартість реалізації та управління також планується у двох частинах – змінній та постійній. Ставка змінної частини 1,80 долл. за одиницю проданого товару. Планові обсяги постійних адміністративно-управлінських витрат наведені в таблиці 2.2.

Табл. 2.2 - Планові обсяги постійних адміністративно-управлінських витрат

	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Реклама	40 000	40 000	40 000	40 000
Заробітна плата менеджера	35 000	35 000	35 000	35 000
Страховання		1900	37 750	
Податок на нерухомість				18 150

Підприємство планує закупити обладнання на суму 30 тис. долл. у I кварталі та 20 тис. долл. - у другій чверті.[35]

Запланована сума дивідендів становить 40 тис. річних, рівномірно розподілених по кварталах. Компанія має можливість взяти банківський кредит під 10% річних. Причому сплата відсотків здійснюється одночасно з



частковим погашенням основної суми боргу, коли відсотки нараховуються лише на погашну частину позики.[24]

Крім того, будемо вважати, що ставка податку на прибуток становить 18%.

На основі наведених даних необхідно побудувати систему Планів підприємств. Розрахункова система Планів включає:

1. План продажів.
2. План виробництва продукції (підприємство виробляє один продукт).
3. План витрат основних матеріалів.
4. План витрат на заробітну плату ключового персоналу.
5. План накладних витрат.
6. План витрат
7. План адміністративних і маркетингових витрат.
8. Звіт про планові прибутки.
9. Касовий План.
10. Плановий (прогнозний) баланс.

План продажів з графіком отримання грошей від споживача. Цей План складається з використанням прогнозів продажів, цін на готову продукцію та коефіцієнтів збору. Для розглянутого прикладу План збуту представлено в табл. 2.3.[36]

Табл. 2.3 - План збуту компанії та графік надходження грошей (долл.)

	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Через рік
Очікуваний обсяг (шт.)	10 000	30 000	40 000	20 000	100 000
Очікувана ціна одиниці	20.00	20.00	20.00	20.00	
Дохід від реалізованої продукції	200 000	600 000	800 000	400 000	2 000 000
<i>Графік руху грошових коштів</i>					
Рахунки боржника на початок року	90 000				90 000
Надходження грошових коштів від реалізації 1 кв.	140 000	60 000			200 000
Приплив грошових коштів від продажів у 2 кв.		420 000	180 000		600 000
Приплив грошових коштів від продажу 3 кв.			560 000	240 000	800 000

Приплив грошових коштів від продажів у четвертому кварталі.				280 000	280 000
Всього надходження грошей	230 000	480 000	740 000	520 000	1 970 000

Перші два рядки табл. 2.3 просто переписуються з вихідних даних. Рядок виручки виходить шляхом множення обсягу продажів на ціну. При плануванні надходження грошей враховується, що виручка від реалізації поточного періоду надходить у грошовій формі лише на 70%, решта надходить у наступному періоді.

У перший період підприємство планує отримати гроші на рахунки боржників у сумі 90 тис. долл. Ця величина береться з початкового балансу підприємства. Додатково в перший період підприємство отримує 70% виручки першого періоду в сумі 200 тис. долл., що становить 140 тис. долл. В результаті очікувана сума надходжень у першому періоді становить 230 тис. долл. У другому періоді підприємство очікує отримати 30% виручки в першому кварталі і 70% виручки в другому періоді. Загалом це становить 480 тис. долл. Таким же чином розраховуються всі інші Планні показники. Відповідно до цього Плану підприємство не отримає 30% виручки за четвертий квартал у плановому році, що становить 120 тис. долл.[15]

Виробничий план складається на основі Плану реалізації з урахуванням динаміки залишків готової продукції на складі, необхідної для підприємства. Виробничий план розміщено в табл. 2.4. Розглянемо план виробництва на перший період. Компанія планує продати 10 000 одиниць. Для забезпечення безперебійного постачання готової продукції підприємство планує залишок продукції на кінець першого періоду в розмірі 20% від обсягу реалізації другого періоду (див. вихідні дані), що становить 6000 шт. Таким чином, необхідний обсяг виробництва становить 16 000 шт. Але на початку першого періоду на складі знаходиться 2000 одиниць готової продукції. Отже, обсяг виробництва першого періоду повинен становити  $16\ 000 - 2\ 000 = 14\ 000$  найменувань.[24,36]

Таким же чином розраховуються всі інші показники виробничого плану. Необхідно лише підкреслити, що планові запаси на кінець першого періоду є плановими запасами на початок другого періоду. Щодо суми запасів на кінець останнього періоду (вони також на кінець року), то ця кількість прогнозується індивідуально та обґрунтовується при складанні блоку вихідних даних на весь процес планування.

Табл. 2.4 - План виробництва

	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Через рік
Очікуваний обсяг продажів (шт.)	10 000	30 000	40 000	20 000	100 000
Запаси на кінець кварталу (шт.)	6000	8000	4000	3000	3000
Необхідний обсяг продукції (шт.)	16 000	38 000	44 000	23 000	103 000
Мінус запасів на початок періоду (шт.)	2000	6000	8000	4000	2000
Обсяг виробництва (шт.)	14 000	32 000	36 000	19 000	101 000

План витрат основних матеріалів з графіком оплати складається з двох частин: розрахунку обсягу сировини, необхідної для виробництва (план закупівлі сировини) і графіка оплати цих закупівель. Цей План представлено в табл. 2.5.[24]

Табл. 2.5 - План вартості основних матеріалів з графіком оплати

	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Через рік
Обсяг виробництва (шт.)	14 000	32 000	36 000	19 000	101 000
Необхідний обсяг сировини на одиницю прод. (кг)	5	5	5	5	5
Необхідний обсяг сировини за період (кг)	70 000	160 000	180 000	95 000	505 000
Запаси сировини на кінець періоду (кг)	16 000	18 000	9 500	7500	7500
Загальна потреба в матеріалі (кг)	86 000	178 000	189 500	102 500	512 500
Запаси сировини на початок періоду (кг)	7000	16 000	18 000	9 500	7000
Закупівля матеріалів (кг)	79 000	162 000	171 500	93 000	505 500
Вартість закупівлі матеріалів (долл.)	47 400	97 200	102 900	55 800	303 300
<i>Графік розрахунків готівкою</i>					
Рахунки кредиторів на початок року (долл.)	25 800				25 800
Оплата матеріалів 1 кварталу (долл.)	23 700	23 700			47 400
Оплата матеріалів 2 кварталу (долл.)		48 600	48 600		97 200

Оплата матеріалів 3 кварталу (долл.)			51 450	51 450	102 900
Оплата матеріалів 4 кварталу (долл.)				27 900	27 900
Загальна сума платежів (долл.)	49 500	72 300	100 050	79 350	301 200

Цей План базується на плані виробництва, а не на плані продажів. Використовуючи норматив витрати сировини на одиницю продукції (5 кг.), розраховується плановий обсяг сировини для виробництва продукції заданого періоду. Для забезпечення безперебійного забезпечення виробництва сировиною фінансовий менеджер планує запас сировини на кінець періоду в розмірі 10% від потреби в сировині на наступний період. Для першого кварталу це значення становить  $160\,000 \times 10\% = 16\,000$ . Знаючи необхідний обсяг сировини для виконання плану за перший квартал 70 000 кг, оцінюємо загальний необхідний обсяг сировини:  $70\,000 + 16\,000 = 86\,000$  кг. Але на початку першого кварталу в наявності є 7000 кг. сирі матеріали. Отже, треба купувати  $86\,000 - 7\,000 = 79\,000$  кг. сирі матеріали. З 1 кг. вартість сировини 60 коп., загальна вартість, пов'язана із закупівлею сировини – 47400 долл. Таким же чином розраховуються планові витрати сировини на всі інші періоди. Зазначимо лише, що плановий обсяг запасів сировини на кінець останнього періоду оцінюється індивідуально, а не в загальному порядку. У нашому випадку це 7 500 кг., Задано в рамках вихідного блоку даних.[36]

Розрахунок графіка платежів здійснюється так само, як і графік отримання грошей. У I кварталі підприємство планує погасити кредиторську заборгованість на початку року (див. початковий баланс, додаток А), яка становить 25 800 долл. Відповідно до договору з постачальником сировини (див. блок вихідних даних) підприємство має сплатити за постачання сировини в першому кварталі 50% вартості закупівель, що становить 23700 долл. У підсумку за I квартал планується сплатити 49 500 долл. У другому кварталі підприємство планує погасити заборгованість із закупівлі сировини в першому кварталі та сплатити 50% вартості сировини, придбаної в другому кварталі тощо. При плануванні на четвертий квартал, ми приймаємо

кредиторську заборгованість на кінець року в розмірі 50% вартості сировини, запланованої до закупівлі в четвертому кварталі. Ця сума становить 27 900 долл. і розміщується в підсумковому балансі підприємства під кредиторською заборгованістю.[17]

План витрат на оплату праці основного персоналу складається на основі прийнятої на підприємстві системи оплати праці. Якою б складною не була платіжна система, її плановий розрахунок завжди можна оформити у вигляді відповідних таблиць. У цьому прикладі використовується найпростіша відрядна система оплати праці. Відповідно до цієї системи існує норматив собівартості прямої праці на одиницю готової продукції, що становить 0,8 год. Одна година прямих витрат на оплату праці оплачується з розрахунку 7,5 долл. за годину. У результаті планується План часу та коштів на оплату прямої праці, який представлено в табл. 2.6.[36]

У разі, коли Планування здійснюється за більш детальною часовою базою, наприклад, щомісяця, суми грошей, які обліковуються як витрати (нараховані), та суми грошей, які будуть сплачені, не обов'язково збігаються. Зокрема, якщо заробітна плата виплачується, наприклад, 10 числа кожного місяця, то сума заробітної плати, яка розрахована в лютому, планується до виплати в березні.[24]

Табл. 2.6 – План прямих витрат на оплату праці

	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Через рік
Обсяг виробництва (шт.)	14 000	32 000	36 000	19 000	101 000
Витрати на оплату праці основного персоналу (год.)	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
Загальні витрати на оплату праці персоналу (год.)	11 200	25 600	28 800	15 200	80 800
Вартість однієї години (долл./год.)	7.50	7.50	7.50	7.50	7.50
Оплата основного персоналу (долл.)	84 000	192 000	216 000	114 000	606 000

Виробничі накладні витрати планують з використанням агрегованих фінансових показників. Справа в тому, що склад загальновиробничих витрат часто великий, а планування накладних витрат за елементами витрат є невиправдано великою аналітичною роботою. Тому всі загальновиробничі

витрати попередньо поділяють на змінні та постійні витрати, а змінні загальновиробничі витрати плануються відповідно до планової величини відповідної базової лінії. У розглянутому прикладі в якості базового показника використовується обсяг прямих витрат на оплату праці. У процесі попереднього аналізу було встановлено норматив прямих витрат на оплату праці – 2 долл. за 1 годину роботи основного складу. Це зумовлює склад показників у таблиці Плану загальновиробничих витрат, представленої в табл. 2.7.[24]

Табл. 2.7 - План виробничих накладних витрат (долл.)

	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Через рік
Витрати на оплату праці основного персоналу (год.)	11 200	25 600	28 800	15 200	80 800
Змінна ставка накладних витрат	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Змінні накладні витрати	22 400	51 200	57 600	30 400	161 600
Постійні накладні витрати	60 600	60 600	60 600	60 600	242 400
Загальні накладні витрати	83 000	111 800	118 200	91 000	404 000
Знос	15 000	15 000	15 000	15 000	60 000
Оплата накладних витрат	68 000	96 800	103 200	76 000	344 000

Виходячи з планового обсягу прямих витрат на оплату праці та нормативу змінних загальновиробничих витрат планують загальні змінні загальновиробничі витрати. Так, у I кварталі при плані прямої праці 11200 годин при нормативі 2 долл/год сума змінних загальновиробничих витрат становитиме 22400 долл. Постійні витрати за вихідними даними становлять 60 600 долл. на місяць. Таким чином, сума загальновиробничих витрат у I кварталі за планом становитиме 83 тис. долл. При плануванні грошової оплати загальновиробничих витрат від загальної суми загальновиробничих витрат слід відняти суму амортизаційних відрахувань, які не є грошовими витратами, тобто підприємство нікому не сплачує амортизацію.[36]

Оцінка собівартості продукції необхідна для складання звіту про прибуток і оцінки кількості запасів готової продукції на складі на кінець планового періоду. Собівартість складається з трьох компонентів: прямих

матеріалів, прямої праці та виробничих накладних витрат. Розрахунок вартості для розглянутого прикладу наведено в табл. 2.8.[36]

Табл. 2.8 - Розрахунок вартості одиниці

<i>статті</i>	<i>Кількість</i>	<i>Витрати</i>	<i>Всього</i>
Вартість одиниці:			
основні матеріали (кг)	5	0,60	3.00
прямі витрати на оплату праці	0.8	7.50	6.00
накладні витрати	0.8	5.00	4.00
<i>Вартість одиниці</i>			13.00

Перші дві складові вартості визначаються за допомогою прямих розрахунків. Зокрема, якщо на одиницю продукції припадає 5 кг. сировини за ціною 60 коп. за кілограм, то складова прямих матеріалів у собівартості одиниці становить 3 долл. Щоб оцінити суму накладних витрат у собівартості одиниці, потрібно спочатку «прив'язатися» до базової лінії, а потім розрахувати цей компонент вартості. Оскільки змінні накладні витрати були нормовані з використанням прямих витрат на оплату праці, загальні накладні витрати також будуть «прив'язані» до прямих витрат на оплату праці. Необхідно оцінити загальні, а не лише змінні накладні витрати. Для цього порівнюємо загальну суму загальновиробничих витрат за рік, які становлять 404 тис. долл. із загальною сумою витрат на оплату праці (80800, як впливає з таблиці 2.6). Легко встановити, що на одну годину прямої праці припадає  $404\ 000 / 80\ 800 = 5$  долл. накладні витрати. А оскільки на одиницю продукції витрачається 0,8 год., то собівартість загальновиробничих витрат на одиницю продукції становить  $5 \times 0,8 = 4,0$  долл., що зазначається в табл. 2.8.[24,36]

Загальна величина собівартості одиниці продукції склала, за калькуляцією, 13 долл. Тепер легко оцінити суму запасів готової продукції в підсумковому балансі підприємства. Оскільки фінансовий менеджер запланував 3000 залишків готової продукції на кінець року, то в балансі підприємства на кінець року в статті запаси готової продукції буде заплановано 39000 долл.

Адміністративний та маркетинговий План. Цей План складається з використанням того ж підходу, що й План накладних витрат на виробництво. Усі витрати поділяються на змінні та постійні. Для планування змінних витрат як базовий показник використовується обсяг реалізованої продукції, а не вартість прямої праці, як це було раніше. Норма змінних витрат становить 1,80 долл. за одиницю проданого товару. Постійні накладні витрати перераховуються до Плану буквально так, як вони представлені у вихідних даних. Остаточний План наведено в табл. 2.9.[36]

табл. 2.9 - План адміністративних і маркетингових витрат

	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Через рік
Очікуваний обсяг продажів (шт.)	10 000	30 000	40 000	20 000	100 000
Змінні на одиницю продукції (долл.)	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80
<i>Планові змінні витрати (долл.)</i>	18 000	54 000	72 000	36 000	180 000
<i>Планові постійні витрати</i>					
Реклама (долл.)	40 000	40 000	40 000	40 000	160 000
Заробітна плата менеджера (долл.)	35 000	35 000	35 000	35 000	140 000
Страховка (долл.)	-	1900	37 750	-	39 650
Податок на нерухомість (долл.)	-	-	-	18 150	18 150
Загальні постійні витрати (долл.)	75 000	76 900	112 750	93 150	357 800
Загальні планові витрати (долл.)	93 000	130 900	184 750	129 150	537 800

У методологічному сенсі цей План проблем не викликає. Найважче обґрунтувати конкретні суми витрат на рекламу, зарплати керівництва тощо. Тут можливі протиріччя, оскільки зазвичай кожен функціональний підрозділ намагається виправдати максимальні кошти в Плані. При цьому План може «провалитися», мовляв, «План не гумовий». Методологічна проблема полягає в тому, як оцінити Планний результат за різними варіантами обсягу фінансування всіх функціональних підрозділів підприємства. Тут на допомогу приходять сценарний аналіз, який, сповідуючи по суті ідеологію гнучкого планування, розглядає можливі варіанти Плану різних складових фінансування. З усіх варіантів вибирається найбільш прийнятний, виходячи зі стратегії управління підприємством.[36]



## РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ФІНАНСОВИХ ПЛАНІВ ТА КОНТРОЛЬ ЗА ЇХ ВИКОНАННЯМ

### 3.1 Удосконалення підходів до розробки фінансових планів підприємства

Планова звітність про прибутки. Раніше відзначали дві основи планування підприємства: ресурсну та грошову. У рамках ресурсної бази відбувається планування прибутку підприємства, наявність якого є передумовою здатності підприємства генерувати гроші. Звіт про прибуток вводиться в загальну систему саме з метою перевірки цієї необхідної умови. Крім того, сума податку на прибуток оцінюється у звіті про прибутки та збитки, який потім використовується у звіті про рух грошових коштів. Звіт про прибуток для розглянутого прикладу розміщено в табл. 3.1.

У цьому звіті дохід від продажів отримується шляхом множення загального обсягу продажів за рік (100 000 одиниць) на ціну одиниці. Собівартість реалізованої продукції визначається множенням розрахованої в табл. 2,8 собівартості одиниці на загальний обсяг реалізованої продукції. Загальні та маркетингові витрати були розраховані в табл. 2.9.

Табл. 3.1. Запланований звіт про прибутки (без додаткового фінансування)

Дохід від реалізації продукції	2 000 000
Вартість проданих товарів	1 300 000
Загальний прибуток	700 000
Загальні та маркетингові витрати	537 800
Прибуток до відсотка та податку на прибуток	162 200
Відсотки за позикою	-
Прибуток до оподаткування	162 200
Податок на прибуток	48 660
Чистий прибуток	113 540

У цьому звіті про прибутки та збитки сума відсотків за позикою приймається рівною нулю. Це дійсно так, оскільки в процесі попереднього

Планування питання кредитування підприємства не розглядалися. Потреба в додатковому фінансуванні повинна бути виявлена при складанні відомості про кошти. У цьому сенсі варіант планового звіту про прибутки, розміщений у табл. 2.10, слід вважати попереднім, оскільки в процесі Планування грошей не виключено, що буде виявлена необхідність брати банківський кредит, і тоді сума чистого прибутку зменшиться.

Касовий План є остаточним і найважливішим у всій схемі Планування. Він об'єднує фінансові підсумки для кожного приватного Плану. Грошовий План відображає всі «хороші та погані новини» підприємства. Хороша новина - це отримання грошей, погана - виплата грошей. Загальна сума – це залишок готівки, який може бути додатним або від'ємним. У таблиці 28 показано План готівки для розглянутого прикладу. Є можливість відстежити та перевірити, як дані кожного окремого Плану потрапляють до остаточного касового Плану.

Відзначимо ряд особливостей цього Плану. Це, по-перше, спрощений характер прийнятої в даному прикладі схеми сплати податку на прибуток. Сума податку на прибуток, визначена в рамках планового звіту про прибутки та збитки, поділяється на чотири рівні частини, кожна частина враховується у касовому Плані кожного кварталу. Ускладнити цю схему і зробити її адекватною реальному стану справ не представляється складним. Це питання розглядається в аналізі бізнес-ситуації. По-друге, заявлений у загальному порядку Планування інвестиційний План представлено в табл. 3.2 один рядок витрат на придбання обладнання.

Табл. 3.2 - Грошовий План (без додаткового фінансування)

	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Через рік
Готівка на початок періоду	42 500	(74 165)	(128 330)	(14 495)	42 500
<i>Приплив грошових коштів</i>					
від споживачів	230 000	480 000	740 000	520 000	1 970 000
Готівка в наявності	<u>272 500</u>	<u>405 835</u>	<u>611 670</u>	<u>505,505</u>	<u>2 012 500</u>
<i>Витрата коштів</i>					

для основних матеріалів	49 500	72 300	100 050	79 350	301 200
на заробітну плату основного персоналу	84 000	192 000	216 000	114 000	606 000
виробничі накладні витрати	68 000	96 800	103 200	76 000	344 000
витрати на збут і управління	93 000	130 900	184 750	129 150	537 800
податок на прибуток	12 165	12 165	12 165	12 165	48 660
придбання обладнання	30 000	20 000	-	-	50 000
дивіденди	10 000	10 000	10 000	10 000	40 000
Разом готівкові платежі	346 665	534 165	626,165	420 665	1 927 660
<b>Надлишок (дефіцит) грошей</b>	<b>(74 165)</b>	<b>(128 330)</b>	<b>(14 495)</b>	<b>84 840</b>	<b>84 840</b>

Як видно з аналізу даних табл. 3.2 отриманий План є дефіцитним. Таким чином, необхідно передбачити додаткові джерела фінансування, які в рамках даного прикладу зводяться до банківського кредитування. Технологічно в Плану таблицю вводиться додатковий блок — «фінансування», в якому фінансовий менеджер повинен передбачити отримання позики та її повернення, а також виплату банку відсотків. У таблиці 3.3 наведено План коштів, що передбачає дофінансування.

Робота фінансового менеджера з обґрунтування суми кредиту передбачає відбір даних у блоці «фінансування» таким чином, щоб реалізувати принцип розумного перевищення коштів, тобто спланувати готівковий рахунок на певному прийнятному рівні, який, в рамках даного прикладу не повинна бути нижчою за 30 000 долл. Особливістю цієї роботи є необхідність забезпечення узгодження даних Плану з плановим звітом про прибутки. Така потреба зумовлена тим, що сума процентних платежів розраховується в касовому Плані та підміняється у звіті про прибутки та збитки. При цьому сума податкових платежів розраховується у звіті про прибутки та збитки та заміщується до Плану готівки. Зробити такий підбір «вручну» складно, і слід скористатися заздалегідь розробленим програмним інструментом.

У таблиці 3.3 та 3.4 наведено узгоджений плановий звіт про прибутки та План коштів, за результатами роботи фінансового менеджера з підбору Планних показників.

Табл. 3.3 - Планова декларація про прибутки та збитки (кінцева версія)

Дохід від реалізації продукції	2 000 000
Вартість проданих товарів	1 300 000
Загальний прибуток	700 000
Загальні та маркетингові витрати	537 800
Прибуток до відсотка та податку на прибуток	162 200
Відсотки за позикою	12 250
Прибуток до оподаткування	149 950
Податок на прибуток	44 985
Чистий прибуток	104,965

Табл. 3.4 - Касовий План (кінцева версія)

	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Через рік
Готівка на початок періоду	42 500	36 754	33 508	40 761	42 500
<i>Приплив грошових коштів</i>					
від споживачів	230 000	480 000	740 000	520 000	1 970 000
Готівка в наявності	<u>272 500</u>	<u>516 754</u>	<u>773 508</u>	<u>560 761</u>	<u>2 012 500</u>
<i>Витрата коштів</i>					
для основних матеріалів	49 500	72 300	100 050	79 350	301 200
на заробітну плату основного персоналу	84 000	192 000	216 000	114 000	606 000
виробничі накладні витрати	68 000	96 800	103 200	76 000	344 000
витрати на збут і управління	93 000	130 900	184 750	129 150	537 800
податок на прибуток	11.246	11.246	11.246	11.246	44 985
придбання обладнання	30 000	20 000	-	-	50 000
дивіденди	10 000	10 000	10 000	10 000	40 000
Разом готівкові платежі	345 746	533 246	625 246	419 746	1 923 985
<i>Надлишок (дефіцит) грошей</i>	<b>(73 246)</b>	<b>(16 493)</b>	<b>148.261</b>	<b>141 015</b>	<b>88 515</b>
<i>Фінансування:</i>					
Отримання позики	110 000	50 000			160 000
Погашення кредиту			(100 000)	(60 000)	(160 000)
Сплата відсотків			(7 500)	(4750)	(12 250)

Загальний грошовий потік	110 000	50 000	(107 500)	(64 750)	(12 250)
<b>Готівка на кінець періоду</b>	<b>36 754</b>	<b>33 508</b>	<b>40 761</b>	<b>76,265</b>	<b>76,265</b>

Систему планів доповнює плановий баланс підприємства. Це опис стану активів та зобов'язань компанії на кінець планового періоду.

Опишемо формування кожної статті балансу. За загальну вартість грошового плану приймається грошова стаття. Дебіторська заборгованість визначається як 30% доходу за четвертий квартал, для якого суб'єкт господарювання планує надати відстрочку платежу. Запаси сировини визначаються як кількість залишків сировини з табл. 2,5 у кількості 7500 кг. за ціною сировини 0,60 долл., що становить 4500 долл. Запаси готової продукції визначаються як добуток залишків готової продукції на кінець року (див. табл. 2.4) на собівартість готової продукції:  $3\ 000 \times 13 = 39\ 000$  долл. Стаття «конструкції та обладнання» розраховується шляхом додавання суми закупівлі обладнання до початкової вартості цього об'єкта. Амортизація на базовому рівні становить 15 000 на квартал, тобто 60 000 на рік.[35]

Сума кредиторської заборгованості отримана у вигляді 50% вартості закупівель четвертого кварталу, яка розраховується в кошторисі таблиці 2.5. Нарешті, сума нерозподіленого прибутку на кінець року вираховується за такою формулою:

Нерозподілений прибуток на початок року + Чистий прибуток за рік -  
Виплачені дивіденди.

Зауважимо, що сума активів і пасивів балансу однакова, що є підтвердженням правильності складання Плану. Для фахівця, який складає План вперше, а цей План виявляється досить складним (кілька видів продукції, складна структура витрат), той факт, що сума активів і зобов'язань збігається, виглядає як «фінансове диво», хоча це диво є результатом використання прийнятої в бухгалтерії системи подвійного запису.[24]

### 3.2 Контроль виконання фінансових планів підприємства

Фінансове планування без зворотнього зв'язку це марна трата часу. Будь-яка система є життєздатною, якщо вона містить елементи зворотного зв'язку, які забезпечують аналіз того, що зробила система, і поточну корекцію поведінки системи, коли надходять сигнали про її стан. Планування також є системою, дуже серйозною і відповідальною системою фінансового планування бізнесу, і вона має передбачати відповідний зворотний зв'язок. Роль зворотного зв'язку в цьому випадку відіграє контроль виконання Плану. Система контролю за виконанням Плану на підприємстві є різновидом моніторингу фінансового стану підприємства. Важливість цієї системи не викликає сумнівів. Проте, говорячи про шляхи практичної реалізації системи, слід враховувати стратегічне позиціонування підприємства.

Виділимо три підходи до впровадження системи контролю підприємства:

1. простий дисперсійний аналіз, спрямований на коригування наступних планів;
2. аналіз відхилень, орієнтованих на подальші управлінські рішення;
3. аналіз відхилень в умовах невизначеності;
4. стратегічний підхід до аналізу дисперсій.

Так чи інакше, кожен з підходів орієнтований на аналіз відхилень. Дамо характеристику кожному з підходів.

Простий дисперсійний аналіз суть підходу полягає в тому, що система контролює стан виконання Плану шляхом порівняння планових показників та їх фактичних значень. Якщо відхилення значне, то фінансовий менеджер приймає рішення про необхідність внесення відповідних коригувань до Плану на наступний період. Інакше ніяких коригуючих заходів не вживається.[24]

У зв'язку з цим важливим видається питання суттєвості витрат. Здається, що остаточні Планні підсумки, такі як загальний грошовий потік, повинні використовуватися як критерій для визначення важливості витрат. Маючи відповідну комп'ютерну програму, фінансовий менеджер розраховує наслідки конкретного відхилення фактичних показників від планових значень на суму загального грошового потоку. На підставі відхилення фактичного загального грошового потоку від планової величини робиться висновок про необхідність коригування плану на наступний період.

Повернемося до прикладу з попередньої частини. Минуло два періоди планового року. Результати контролю представлені в табл. 3.5

Табл. 3.5 – Результати контролю в рамках простого дисперсійного аналізу

Показник	1 квартал		2 квартал	
	(план)	(факт)	(план)	(факт)
<b>Базові показники для аналізу</b>				
Обсяг продажів	10 000	9600	30 000	24 560
Середня ціна одиниці	20.00	19.85	20.00	19.25
Отримання грошей від споживачів	230 000	223 392	480 000	388,114
Середня ціна 1 кг. сирі матеріали	0,60	0,61	0,60	0,63
Постійні накладні витрати	60 600	60 600	60 600	64 460
Змінна ставка накладних витрат	2.00	2.00	2.00	2.08
<b>Показники для прийняття рішення</b>				
Дохід від реалізації продукції	200 000	190 560	600 000	472 780
Загальний річний грошовий потік	<b>84 840</b>	<b>84 120</b>	<b>84 840</b>	<b>27 217</b>

У першому кварталі відбулося незначне зниження продажів, дещо знизилися ціни за одиницю готової продукції та вищі ціни на сировину. Це призвело до зменшення доходів на 3% і зменшення загального грошового потоку на 1%. Фінансовий менеджер вважав, що таке зниження не є суттєвим, і вирішив не коригувати плани на II квартал. Аналізуючи виконання плану за II квартал, помічаємо відхилення більшої кількості факторів – зросла не тільки ціна кілограма сировини, а й накладні витрати (як змінні, так і постійні). Як наслідок, фактичне надходження грошей від

споживачів у II кварталі було на 19% менше запланованого, а підсумковий річний грошовий потік зменшився на 68%: 27217 долл. проти запланованих 84840. Цілком природно, що фінансовий менеджер повинен коригувати плани на майбутній, третій, квартал. За допомогою Планного симулятора він визначає обсяг продажів у третьому кварталі, що дозволяє йому компенсувати значні відхилення у другому кварталі. Використовуючи прямий відбір, неважко встановити, що для виконання плану руху грошових коштів (на рівні 85 тис. долл.) у третьому кварталі необхідно реалізувати 48 500 одиниць продукції проти запланованих 40 тис. долл. При цьому необхідно повернутися до рівня Планних позицій за всіма іншими показниками, включаючи ціну, змінні та постійні загальновиробничі витрати, а також ціну сировини. для виконання плану руху грошових коштів (на рівні 85 тис. долл.) необхідно в третьому кварталі реалізувати 48 500 одиниць продукції проти запланованих 40 тис. долл. При цьому необхідно повернутися до рівня Планних позицій за всіма іншими показниками, включаючи ціну, змінні та постійні загальновиробничі витрати, а також ціну сировини. для виконання плану руху грошових коштів (на рівні 85 тис. долл.) необхідно в третьому кварталі реалізувати 48 500 одиниць продукції проти запланованих 40 тис. долл. При цьому необхідно повернутися до рівня Планних позицій за всіма іншими показниками, включаючи ціну, змінні та постійні загальновиробничі витрати, а також ціну сировини. необхідно реалізувати 48 500 одиниць продукції в третьому кварталі проти запланованих 40 тис. При цьому необхідно повернутися до рівня Планних позицій за всіма іншими показниками, включаючи ціну, змінні та постійні загальновиробничі витрати, а також ціну сировини. необхідно реалізувати 48 500 одиниць продукції в третьому кварталі проти запланованих 40 тис. При цьому необхідно повернутися до рівня Планних позицій за всіма іншими показниками, включаючи ціну, змінні та постійні загальновиробничі витрати, а також ціну сировини.[35]



Аналіз відхилень, орієнтований на подальші управлінські рішення, передбачає більш детальний факторний аналіз впливу різних відхилень параметрів бізнесу на грошовий потік. По суті, здійснюється декомпозиція впливу всіх, разом узятих, відхилень на величину загального грошового потоку. Технологія такого контролю полягає в наступному.

Крок 1. Встановлення всіх факторів, що впливають на величину грошового потоку.

Крок 2. Визначення сумарного відхилення грошового потоку від Планної вартості.

Крок 3. Визначте дисперсію річного грошового потоку в результаті дисперсії кожного окремого фактора.

Крок 4. Створіть таблицю пріоритетів впливу, яка впорядковує всі фактори, починаючи з найбільш значущих.

Крок 5. Складання остаточних висновків та рекомендацій щодо управлінських рішень, спрямованих на виконання Плану.

У таблиці 3.6 наведено результати контролю з елементами факторного аналізу відхилень.[35]

Табл. 3.6 - Результати контролю з факторним аналізом дисперсій

	1 квартал			2 квартал		
	(план)	(факт)	Відхилення	(план)	(факт)	Відхилення
<b>Базові показники для аналізу</b>						
Обсяг продажів	10 000	9600	-4,00%	30 000	24 560	-18,13%
Середня ціна одиниці	20.00	19.85	-0,75%	20.00	19.25	-3,75%
Дохід від реалізації продукції	200 000	190 560	-4,72%	600 000	472 780	-21,20%
Середня ціна 1 кг. сирі матеріали	0,60	0,61	1,67%	0,60	0,63	5,00%
Постійні накладні витрати	60 600	60 600	0,00%	60 600	64 460	6,37%
Змінна ставка накладних витрат	2.00	2.00	0,00%	2.00	2.08	4,00%
<b>Показники для прийняття рішення</b>						
Отримання грошей від споживачів	230 000	223 392	-2,87%	480 000	388,114	-19,14%
Загальний річний грошовий потік	84 840	84.102	-0,87%	84 840	27 217	-67,92%
<b>Факторний аналіз відхилень грошовий потік за такими параметрами:</b>						
Обсяг продажів	84 840	85 880	1,23%	84 840	48 342	-43,02%

Середня ціна одиниці	84 840	87 465	3,09%	84 840	68 352	-19,43%
Середня ціна 1 кг. сирі матеріали	84 840	87 725	3,40%	84 840	79 242	-6,60%
Постійні накладні витрати	84 840	84 840	0,00%	84 840	81 389	-4,07%
Змінна ставка накладних витрат	84 840	84 840	0,00%	84 840	80 188	-5,48%

Як видно з таблиці, відхилення грошового потоку II кварталу досить значні – 68%. Це зумовлює необхідність факторного аналізу відхилень. Технологія проведення цього аналізу досить проста. Основна ідея — відповісти на запитання: яке відхилення мав би річний грошовий потік, якби кожен фактор діяв окремо. Це означає, що необхідно проводити багаторазові перерахунки Плану для кожного окремо діючого фактора, за умови, що цей параметр прийняв значення, яке спостерігається після виконання Плану. Звичайно, для проведення такого аналізу необхідна комп'ютерна програма, яка дозволяє оперативно перерахувати Плани.

Більш детально процедура виглядає наступним чином. За основу беремо комп'ютерну програму Планування, в яку замість планових значень першого кварталу підставляються фактичні значення цих параметрів. При цьому всі інші параметри зберігають свої планові значення. Маючи фактичні значення параметрів, зазначених у таблиці. 33 за II квартал у програму Планування підставляємо фактичне значення першого параметра – обсягу реалізації продукції та розраховуємо величину річного грошового потоку. В даному випадку він виявився рівним 48,342 долл. Потім відновлюємо планове значення обсягу реалізації в програмі Планування і замінюємо його середнє фактичне значення, яке становить 19,25 долл., замість планового значення ціни. Для цього значення програма розраховує значення річного грошового потоку (68,352 долл.), яке заноситься у відповідну клітинку таблиці. 33. Подібним чином розраховується величина річного грошового потоку для кожного окремого фактичного значення бізнес-параметра (усі інші фіксуються на рівні їх планових значень).[24]

Результати аналізу в комплексі дозволяють визначити пріоритетність впливу кожного фактора. У цьому конкретному випадку найбільшу роль

відіграє відхилення в обсязі продажів, оскільки його фактичне відхилення від плану створює відхилення грошового потоку на 43%. Найближчим за впливом фактором є ціна продукції, яка в даному випадку призводить до відхилення грошового потоку на 19,43%. Вплив інших факторів порівняно менш значний.

Зроблені висновки щодо пріоритетів впливу факторів зумовлюють управлінські рішення, які можуть бути рекомендовані відповідним функціональним підрозділам підприємства. Основним центром відповідальності за невиконання Плану є відділ маркетингу підприємства. Очевидно, особливу увагу слід звернути на неефективність роботи цього відділу: посилити контроль за виконанням поточних замовлень споживачів, удосконалити систему прогнозування обсягів реалізації, проводити більш стриману політику цінкових знижок тощо. в рамках другого підходу залишається потреба коригувати обсяги і, можливо, ціни майбутніх продажів. Однак, на відміну від першого підходу, це перепланування здійснюється на тлі нових управлінських рішень.[24]

Контроль за виконанням Плану здійснюється наступним чином. Якщо фактичне значення результуючого параметра потрапляє в інтервал невизначеності, отриманий в результаті моделювання, то План вважається успішним. В іншому випадку необхідно провести додатковий аналіз, спрямований на зниження невизначеності параметрів бізнесу. Це, у свою чергу, викличе необхідність прийняття відповідних управлінських рішень. Можливо, фінансовий менеджер вирішить використовувати другий підхід до планового контролю.

Стратегічний підхід до аналізу відхилень базується на переконанні, що оцінка результатів діяльності підприємства, зокрема, виконання Плану, повинна здійснюватися з урахуванням стратегії, якої дотримується підприємство. Цей підхід не пропонує жодної технології обчислювального керування. Він встановлює вихідну точку для процедури Планного контролю. Іншими словами, проаналізувавши стратегію підприємства,

фінансовий менеджер обирає відповідну цій стратегії процедуру обчислювального контролю.

Стратегію підприємства можна розглядати у двох вимірах:

стратегічні орієнтири (розширення, підтримання досягнутого рівня та використання досягнень),

стратегічне позиціонування для підтримки конкурентних переваг (низькі витрати та диференціація продукції).

Критично важливим елементом для підприємства є система контролю виконання Плану, яка зосереджується на стратегії використання досягнень (частково підтримання досягнутого рівня) при стратегічному позиціонуванні конкурентних переваг у напрямку лідерства у витратах. У такій ситуації компанія змушена «рахувати кожен долар» своїх витрат і надходжень, детально з'ясовуючи причину відхилення від раніше запланованих сценаріїв. Відображенням цього бажання є метод Планного контролю, орієнтований на управлінські рішення (другий підхід в рамках використовуваної класифікації).[24]

З іншого боку, підприємству, орієнтованому на розширення і, отже, диверсифікацію продукції навряд чи варто рекомендувати для побудови детальної системи контролю витрат з використанням факторного аналізу.. Слід підкреслити, що в даному випадку перспективним є використання третього підходу, який базується на поданні бізнес-параметрів з використанням інтервалів невизначеності. Інтервальний метод контролю Плану досить простий, оскільки працює в рамках подвійної схеми: якщо отриманий параметр потрапляє в інтервал, то це «добре», якщо ні, то План вважається невиконаним.

## ВИСНОВОК

У магістерській роботі проведено аналіз діяльності підприємства ТОВ «Промінвест». У роботі розглядаються актуальні проблеми сучасного підприємства в умовах ринкової економіки, пов'язані з фінансовим плануванням.

З цієї роботи можна зробити висновок, що фінансове планування відіграє важливу роль у фінансово-господарській діяльності підприємства. З переходом до ринкових методів господарювання у підприємств гостро виникає потреба в самостійному плануванні своєї діяльності.

Фінансове планування відображає всі сторони діяльності підприємств шляхом застосування різноманітних фінансових показників, які використовуються для управління підприємством. Без фінансового планування неможливо досягти такого рівня управління економікою, який забезпечить підприємству підвищення його ефективності. У зв'язку з цим в умовах функціонування ринкових відносин необхідний значно вищий рівень науково обґрунтованого планування фінансово-господарської діяльності підприємства.

Основними факторами підвищення ролі планування в сучасних умовах є: збільшення розміру компанії та ускладнення форм її діяльності; висока нестабільність зовнішніх факторів; нові підходи до управління персоналом.

Можливості планування обмежені рядом причин, а саме: невизначеність зовнішнього середовища; можливість злиття або поглинання іншою фірмою; можливість монопольного встановлення ціни реалізації продукції; договірні відносини.

На основі даних про компанію ТОВ «Промінвест» мені вдалося спланувати діяльність компанії на наступний рік. Хоча всі розрахунки носять лише теоретичний характер, вони все ж дають можливість спланувати діяльність підприємства і визначити основні пріоритети.

З метою удосконалення механізму управління фінансовим плануванням ми запропонували запровадити оперативну автоматизовану систему управління бюджетом підприємства центрами відповідальності через бюджети, що дозволяє досягати поставлених цілей за рахунок найбільш ефективного використання наявних ресурсів. Усі заходи щодо автоматизації процесу управління в нашій компанії виправдані та окупляться протягом року.

Все це свідчить про необхідність впровадження фінансового планування на підприємствах, що значною мірою знизить можливі ризики та підвищить прибутковість підприємств.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Буряковський В.В., Карамзін В.Я. Фінанси підприємств: Учбовий посібник / Під ред. Бурковський. – Дніпропетровськ: Пороги, 2012. – 246с.
2. Волков І.М. Грачова М.В. Проектний аналіз. М .: Банки та фондові біржі ІО «УНІТИ», 2011.-368с
3. Давиденко Н.М. Ліквідність та платоспроможність як показники ефективності фінансового менеджменту підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №2. С. 36– 40.
4. Дзюба Т. А. Аналіз ліквідності підприємств машинобудування. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. №2. С. 105–110.
5. Дорошенко А. П. Оцінка ліквідності та платоспроможності в контексті діагностики загального фінансового стану підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. С.229-237.
6. Дробишева О. О., Чикулов Д. В. Оцінка платоспроможності і фінансової стійкості у системі антикризового управління. *Інфраструктура ринку*. 2017. №3. С. 89–92.
7. Захарова Н.Ю. Платоспроможність та ліквідність підприємств: сутність, оцінка та умови забезпечення. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету ім. Д. Моторного (економічні науки)*. 2019. №2(40). С. 182-189.
8. Ковальчук Н. О., Руснак Т. В. Фінансова стійкість вітчизняних підприємств як передумова їх стабільного функціонування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №11. С. 368–371.
9. Ковальова А. М. - Фінанси промислового підприємства: Підручник - К, Віщанська школа, 2015 с.
- 10.Кравченко Н.І. Аналіз діяльності держави в торгівлі: Підручник - М, 2015
- 11.Крилова О. В. Грошові потоки в системі забезпечення платоспроможності підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 30–33.
- 12.Лахтіонова Л. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: монографія / Л. Лахтіонова. – К. : КНЕУ, 2001. - 387 с.

- 13.Литвин І. С., Іващенко А. І. Шляхи удосконалення системи управління грошовими потоками . Інвестиції: практика та досвід. 2017. №2. С. 51–56.
- 14.Маркін Ю.П. Аналіз внутрішньогосподарських резервів. М.: Фінанси і статистика, 2011.
- 15.Максимова Т. І. Економічний аналіз прибуття: Підручник - М, Фінанси і статистика, 2010 с.
- 16.Маркарян Є. А., Герасименко Г. П. Фінансовий аналіз: Навч. Посібник.– 3-е вид. Перероблений і доповнений - М .: ІД ФБК - ПРЕС, 2012. - 224с.
- 17.Нестеренко А. Г. Надходження та рентабельність на торговому підприємстві - М, 2015 с.
- 18.Негашев Є.В. Аналіз фінансів підприємства в ринкових умовах. М.: ПКФ «Рахунок», 2014.
- 19.Офіційний сайт Державної служби статистики України URL:  
<http://www.ukrstat.gov.ua>
- 20.Патров В. В., Ковалов В. В., Як читали баланс: Підручник - М. Фінансово-статистичне, 2013 с.
- 21.Перчікова І.М. Фінансовий менеджмент: Підручник - М, АТ "Консульт - Банкір", 2016р.
- 22.Подольська В. О. Фінансовий аналіз : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / В. О. Подольська, О. В. Яріш. - К.: Центр навчальної літератури, 2007. - 488с.
- 23.Польова Т. В., Кравцова Ю.В. Аналіз ліквідності балансу підприємства на прикладі ПРАТ «Бондарівське». Ефективна економіка. 2018. №10. С. 33–39.
- 24.Савчук В.П. Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия / В.П. Савчук [Електроний ресурс]. – Режим доступу:  
<http://www.management.com.ua/finance/?type=2>.
- 25.Савицька Г. В. Аналіз діяльності державного підприємства: Підручник - М, ІП «Еко-перспектива», 2012 с.



26. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства: Уч. поз. для студентів університетів. - 4-е вид. перерву. додати. – Мінськ: ТОВ «Нове знання», 2009. – 688 с.
27. Селезньова Н.М., Іонова А.Ф. Фінансовий аналіз: Навч. - М.: УНІТИ-ДАНА, 2012. – 479с.
28. Солнова А. С. Фінансовий менеджмент: Підручник - М, Перспектива, 2015 с.
29. Тридід О. М. Стратегічний та інноваційний менеджмент у сфері фінансово-економічної безпеки : підручник / О. М. Тридід, Г. М. Азаренкова, К. В. Орехова та ін. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Тридіда ; канд. екон. наук, доц. К. В. Орехової. – К. : УБС НБУ, 2015. – 815с.
30. Філімоненков О. С. Фінанси підприємств: Навч. Посібник. – К. : Ельга, Ніка-Центр, 2012. – 360с.
31. Фінанси підприємств: Навч. Посібник. – Київ: ЦУЛ, 2012. – 460с.
32. Фінанси підприємств: Підручник / А. М. Подарогін. 3-й вид., відп. Що доп. - К.: КНЕУ, 2010. – 460с.
33. Фінансовий менеджмент: теорія і практика. ред. Стоянова. - 4-е вид., переп. і доп. М. : Видавництво «Перспектива», 2011
34. Фінанси підприємства. - М. : Банки і фондові біржі, UNITI, 2016
35. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Методичні рекомендації до виконання розрахункових індивідуальних завдань для студентів освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів галузі знань 0305 Економіка і підприємництво / Н.М. Штефан. – Д.: Національний гірничий університет, 2013. – 31с
36. Фінанси підприємства зв'язку: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / А.Д. Петрашевська, С.С. Новицька, В.М. Орлов, С.М. Колонтай, Л.Л. Сотниченко; за ред. д.е.н., проф. В.М. Орлова. – Одеса: ОНАЗ, 2009. – 116 с
37. Фісенко М. А. Фінанси підприємств: Підручник - Мінськ, 2015 с.

- 38.Шеремет Л. Д. Фінанси підприємств: Підручник - М, Фінанси і статистика 2012 р.
- 39.Шеремет А.Д., Сайфулін Р.С. Фінанси підприємств. - М .: ІНФРА-М, 2011.-343с.
- 40.Шуляк П. Н. Фінанси підприємства: Навч. - М .: Видавництво «Дашков і К», 2012.– 3-е вид.– 752с.
- 41.Економіка підприємства: Підручник / Під заг. ред. Ден. проф. Л. Г. Мельник. – Суми: ЧТД «Університетська книга», 2012. – 632с.
- 42.Халферт Ерік. Методика аналізу фінансової стабільності. М .: Аудит, ІО «ЄДНАННЯ», 2013
- 43.Яцух О.О. Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського (Серія: Економіка і управління). Том 29(68). №3. 2018. С. 173-180.