

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ вищого навчального закладу Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»  
18 квітня 2019 року № 88-Н

**Форма № П-4.04**

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»  
Навчально-науковий інститут бізнесу та сучасних технологій  
Форма навчання денна  
Кафедра фінансів та банківської справи

Допускається до захисту  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ О. В. Яріш  
(підпис, ініціали та прізвище)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

## ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему:

ПОРЯДОК І МЕТОДИКА ОБҐРУНТУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУ  
СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ  
(за матеріалами ПАТ «Полтаваобленерго»)

*зі спеціальності* 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»  
освітня програма «Фінанси і кредит»  
освітнього ступеня магістра

**Виконавець роботи** Костюченко Андрій Андрійович

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Науковий керівник** к.е.н., доц. Прасолова Світлана Павлівна

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Рецензент**

Зоря Аліна Василівна

**ПОЛТАВА 2020**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ КРЕДИТНОГО РИНКУ .....	6
1.1 Сутність і зміст кредитного ринку та його місце у фінансовій системі країни .....	6
1.2 Умови та особливості функціонування кредитного ринку у країні ...	13
1.3 Формування інфраструктури кредитного ринку країни .....	22
Висновки за розділом 1.....	32
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СТАНУ ТА ДИНАМІКИ РОЗВИТКУ КРЕДИТНОГО РИНКУ В УКРАЇНІ .....	34
2.1 Оцінка сучасного стану та динаміки розвитку кредитного ринку в Україні .....	34
2.2 Оцінка ролі фінансово-кредитних установ у функціонуванні кредитного ринку України .....	45
2.3 Аналіз факторів, що визначають розвиток кредитного ринку в Україні на сучасному етапі.....	58
Висновки за розділом 2.....	65
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КРЕДИТНОГО РИНКУ В УКРАЇНІ..	67
3.1 Проблеми розвитку кредитного ринку в Україні .....	67
3.2 Удосконалення системи управління кредитним ризиком як важливий напрям забезпечення розвитку кредитного ринку України .....	76
3.3 Напрями оптимізації функціонування кредитного ринку в Україні...88	
Висновки за розділом 3.....	98
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105
ДОДАТКИ.....	114

## ВСТУП

У сучасних умовах функціонування підприємства відзначаються невизначеністю і високою динамічністю зовнішнього середовища, що

обумовлює об'єктивну необхідність застосування ефективного фінансового планування. На сучасний момент майже кожне підприємство знаходиться у ситуації невизначеності та невпевненості в подальшому, оскільки економіка країни є мінливою і ніхто не захищений від економічних ризиків. На багатьох вітчизняних підприємствах відсутня ефективна система управління, яка підтверджується показниками їхньої діяльності. Управління фінансами сучасного підприємства залежить від методів управління фінансовими ресурсами. Отже, у разі своєчасного розроблення та впровадження заходів, які спрямовані на поліпшення фінансового стану в довгостроковому періоді, такі господарюючі суб'єкти можуть збільшити свій потенціал, відновити платоспроможність та прибутковість. Оскільки фінансове планування залишається слабким місцем господарювання, воно, як важливий складник механізму фінансової системи та одна з функцій управління підприємством є актуальною темою сьогодення. Фінансове планування може стати тією альтернативою, яка сприятиме економічному зростанню та відносній захищеності підприємств.

Фінансове планування як важлива складова механізму фінансової системи та одна із функцій управління підприємством набуває більшої актуальності за умов впливу глобалізації, поступової інформатизації суспільства та його інноваційного розвитку. Без використання цього інструмента підприємству важко забезпечити стійкий фінансовий стан у майбутньому, сформувані достатній обсяг фінансових ресурсів на розвиток за мінімальних витрат, а отже, досягти на ринку конкурентоспроможності. Фінансове планування конкретизує намічені прогнози, визначає взаємопов'язані завдання і послідовність їх реалізації у досягненні обраної мети. Важливість усіх зазначених питань зумовили значний інтерес і увагу вчених до вивчення фінансового планування у діяльності підприємства, а отже, і актуальність даного дослідження.

Фінансове планування як ключова ланка всього процесу планування, дає можливість втілити стратегічні задуми підприємства через розробку

конкретних планів дій на плановий період – точно розрахувати ефективність наявних ресурсів, а також кінцевий економічний та фінансові результати.

Вагомий внесок у розроблення теоретичних і практичних засад відображення ролі фінансового планування на підприємстві зробили такі зарубіжні та вітчизняні науковці: О.І. Барановський, М.Д. Білик, І.О. Бланк, Ф.Ф. Бутинець, С.Ф. Голов, А.Г. Загородній, Є.Є. Іонін, В.Й. Плиса тощо.

Віддаючи належне розробкам цих науковців, зазначимо, що залишається ще чимало невирішених проблем щодо фінансового планування, які потребують детального дослідження і розробки пропозицій для практичної діяльності підприємства. Недостатніми є узагальнення і систематизація наявних досліджень термінологічного базису фінансового планування, що могло б слугувати отриманню більш цілісного уявлення про сам процес, його сутність, призначення і, як наслідок, підвищення результативності його використання на підприємстві, що призвело б до підвищення ефективності його діяльності.

Мета дослідження полягає в розвитку теоретичних положень фінансового планування як елемента управління фінансовою діяльністю суб'єкта господарюваннята обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо напрямів його удосконалення в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення мети дослідження окреслено наступні завдання:

- визначити роль фінансового планування у забезпеченні ефективності діяльності суб'єкта господарювання;
- з'ясувати принципи і методи фінансового планування;
- розкрити методичний інструментарій підготовки фінансового плану суб'єкта господарювання;
- охарактеризувати фінансово-господарську діяльність підприємства;
- проаналізувати сформовану практику фінансового планування ПАТ «Полтаваобленерго»;
- комплексно оцінити ефективність процесу підготовки фінансового плану ПАТ «Полтаваобленерго»;
- дослідити зарубіжний досвід фінансового планування суб'єктів господарювання та надати рекомендації щодо його імплементації у вітчизняну

практику;

- сформувати економетричну модель фінансового плану суб'єкта господарювання в умовах мінливого конкурентного середовища;

- розробити рекомендації щодо оптимізації процесу підготовки фінансового плану суб'єкта господарювання.

Об'єктом дослідження є процес управління фінансово-господарською діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні аспекти оцінки фінансового плану суб'єкта господарювання.

Для вирішення поставлених завдань використані методи: дедукції, індукції, логічного узагальнення, аналізу, синтезу тощо. Метод логічного узагальнення використаний для розкриття сутності поняття «фінансовий план» та його змісту; аналітичний метод – для аналізу та порівняння отриманих даних; методи статистичного аналізу – для узагальнення чинників впливу та їх прогнозування.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові документи з питань функціонування підприємства, періодичні та монографічні видання, вітчизняні та зарубіжні публікації з фінансів, фінансового аналізу та фінансового менеджменту, фінансова звітність ПАТ «Полтаваобленерго» за 2017 – 2019 роки.

Результати проведеного дослідження опубліковано у Збірнику наукових праць магістрів та апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, обліку, фінансів і права», що відбувалася 7 жовтня 2020 року у м. Полтава (додаток Р, С).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

#### 1.1 Фінансове планування та його роль у забезпеченні ефективності діяльності суб'єкта господарювання

Планування – це продумане визначення і систематизація факторів, що сприяють успішній діяльності підприємства. Найбільш загальною науковою основою планування є середовище його діяльності та система об'єктивних економічних законів і, в першу чергу, закону попиту та пропонування.

В умовах трансформації економіки України необхідність фінансового планування на підприємствах визначається обмеженістю матеріальних та фінансових ресурсів, високим рівнем ризиків та нестабільністю зовнішнього середовища, посиленням конкуренції, новими підходами до управління, необхідністю координації діяльності підрозділів підприємства та іншими факторами. Отже, фінансове планування виконує інтеграційну роль у процесі управління та забезпечує фінансове обґрунтування загальної стратегії підприємства, включаючи фінанси, виробництво, маркетинг, управління персоналом тощо.

Фінансове планування є невід'ємним елементом фінансового менеджменту, однією з його ключових функцій, що забезпечує збалансованість між всіма ресурсами, процесами та результатами фінансово-господарської діяльності та без реалізації якої процес фінансового управління не може здійснюватися на достатньо високому рівні [40, с. 1].

Ключову роль фінансового планування у системі планування діяльності підприємства визначають економічна обґрунтованість і ефективність заходів, що розробляються і які спрямовані на досягнення цілей підприємства [40, с. 5].

Для вітчизняних підприємств фінансове планування є інструментом, який дозволяє мінімізувати ризики, різного роду втрати, гарантувати стійкість на

ринку. Значно ускладнює його застосування нестабільність нормативно-правового середовища всередині країни [44, с. 96]. Як відзначає Д. В. Мазур, процес планування в максимальній мірі передбачає всебічне вивчення дійсності, тенденцій та закономірностей розвитку об'єкту планування та середовища його діяльності [50, с. 55]. Отже, плануванням є процес перетворення цілей підприємства в прогнози та плани, процес визначення пріоритетів, засобів та методів їх досягнення [3]. Таким чином, планування розглядається як важливий напрям діяльності підприємства, воно є безперервним процесом, включає послідовність окремих етапів, спрямоване на ефективне використання наявного потенціалу підприємства для досягнення встановлених цілей [23, с. 106].

При цьому особлива роль у контексті фінансової стабільності має відводитися фінансовому плануванню, адже, саме воно виступає однією із найважливіших ланок забезпечення фінансової стабільності підприємства. Фінансове планування відзначають як процес розроблення плану, що формує основні цілі підприємницької діяльності та методи досягнення поставлених цілей. Саме фінансове планування об'єднує структурні підрозділи підприємства загальною метою та координує всі процеси, пов'язані з його діяльністю, що дає змогу найбільш повно й ефективно використовувати наявні ресурси, професійно розв'язувати різноманітні управлінські завдання [128, с. 129]. Якщо планування передбачає практичну дію – прийняття та здійснення управлінських рішень, то прогнозування виступає прогнозом на майбутні події розвитку підприємництва [97, с. 278].

За визначенням М.А. Панасюк, О.О. Бойко, фінансове планування можна вважати процесом систематичної підготовки управлінських рішень, які прямо або опосередковано впливають на обсяги фінансових ресурсів, узгодження джерел їх формування та напрямів використання відповідно до виробничих і маркетингових планів, а також величини показників підприємства в плановому періоді, що забезпечують рішення завдань найбільш раціональним шляхом для досягнення його цілей у перспективному періоді [72, с. 319].



Для вітчизняних підприємств фінансове планування є інструментом, який дозволяє мінімізувати ризики, різного роду втрати, гарантувати стійкість на ринку. Значно ускладнює його застосування нестабільність нормативно-правового середовища всередині країни [44, с. 96].

Т. О. Ставерська та І. С. Андрющенко розглядають фінансове планування на підприємстві як «цілеспрямовану дію на господарську діяльність в цілому, на окремі ланки і суб'єкти господарювання з метою обґрунтування ефективності прийнятих економічних та соціальних рішень з урахуванням їх забезпеченості джерелами фінансування, оптимізації накреслених витрат і позитивних кінцевих результатів» [105, с. 10].

Дефініція «фінансове планування» має різноманітне трактування: його водночас розглядають 1) як важливу складову механізму фінансової системи підприємства та 2) як одну із функцій управління підприємством. Тому фінансове планування на підприємстві вважається одним із важливих і найбільш поширених понять сучасної економічної науки та практики, у зв'язку з цим воно набуває дедалі більшої актуальності. У теоретичному аспекті фінансове планування розглядається як невід'ємна частина загального планування діяльності підприємства [114, с. 72], яка розглядається як у вузькому, так і у широкому контексті.

У вузькому контексті фінансове планування розглядається та трактується як функція управління в системі фінансового менеджменту підприємства, яка, є найбільш значущою та складною його підсистемою [89, с. 90]. Фінансове планування, як функція фінансового управління, спрямована на планування доходів та напрямів витрачання грошових коштів підприємства, прогнозування результатів їх руху та впливу на економічне оточення, тобто процес розробки системи фінансових планів, фінансових норм і нормативів різного змісту і призначення залежно від завдань та об'єктів планування, спрямованих на забезпечення подальшого економічного розвитку підприємства [18, с. 4].

У широкому розумінні процес фінансового планування передбачає всебічне вивчення дійсності, тенденцій та закономірностей розвитку об'єкту

планування та середовища його діяльності щодо формування, розподілу і використання фінансових ресурсів. У фінансовому плані підприємства мають бути реалізовані вимоги цих законів та враховані об'єктивні результати макро- та мікроекономічного аналізу стану та тенденції розвитку умов господарювання» [52, с. 55]. За визначенням В. М. Гриньової та В. О. Коюди: «фінансове планування – це складова управління фінансовими ресурсами, процес оцінювання потреб у коштах для забезпечення поточного виробництва й подальшого виробничого та соціального розвитку, а також визначення джерела покриття цих потреб» [26, с. 24]. Отже, фінансове планування дає можливість підприємству досягнути такого рівня управління економікою, який підвищить її ефективність, забезпечить успіх на ринку, розширення та оновлення матеріальної бази, обумовить успішне розв'язання соціальних питань, здійснення матеріального стимулювання працівників. Так В. П. Савчук визначає фінансове планування як «управління процесом утворення, розподілу, перерозподілу і використання фінансових ресурсів на підприємстві, яке реалізується в деталізованих фінансових планах» [92, с. 25].

О. А. Єрмоленко зауважує, що на сучасний момент фінансове планування виступає одним із альтернативних фінансових інструментів, яке потрібне підприємству для налагодження фінансової діяльності та підвищення власної рентабельності і платоспроможності як найважливіших показників його міцного фінансового стану. Більшу увагу фінансове планування досягає зміцненням фінансової стабільності підприємства за умови виконання бюджетом прогнозованих обсягів операційної та інвестиційної діяльності на засадах фінансової стійкості, створення передумов для отримання чистого прибутку, достатнього для самоокупності та самофінансування підприємства [33, с. 232].

Найбільш точним вважаємо визначення сутності фінансового планування авторами С. М. Онисько і П. М. Марич, які під фінансовим плануванням передбачають «сукупність розрахунків щодо визначення грошових доходів і нагромаджень та спрямування їх на покриття запланованих видатків і затрат за

різними сферами діяльності господарства відповідно до виробничих та інвестиційних потреб у плановому періоді» [70, с. 15].

А. В. Буряк та І. В. Дем'яненко констатують залежність цілей підприємства від стадії життєвого циклу підприємства, кон'юктури ринку, на якому воно функціонує, та інших факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які варіюються між необхідністю уникнення банкрутства та розвитком і освоєнням нових ринків. Ці цілі поділяються на:

1) матеріальні цілі, що визначають продуктову сферу діяльності підприємства, його виробничу спеціалізацію, яка має натуральний і вартісний вираз. Це в системі планування втілюється у продуктивній програмі;

2) вартісні цілі є очікуваними фінансовими результатами в досягненні тривалої функціональної діяльності з максимізацією ринкової ціни підприємства як в поточному періоді, так і в довгостроковій перспективі;

3) соціальні цілі – це вигоди для працівників. Вони відображаються в грошовій формі: рівень доходів співпрацівників, допомога пенсіонерам підприємства тощо, та в негрошовій формі: умови праці та її змістовність, використання вільного часу, охорона довкілля, реалізація різних соціальних програм, кваліфікаційного зростання кадрів тощо [17, с. 157].

Всі зазначені цілі в умовах ринку забезпечують конкурентні переваги стосовно динамічного розвитку підприємства і утворюють інтегровану систему планування підприємства, в якій вони тісно переплітаються як окремі підсистеми, орієнтовані на конкретні досягнення в поточному і перспективному періоді [17, с. 157 – 158].

Дослідження фінансового планування та його значення дає можливість окреслити теоретичну основу його здійснення та визначити основні сутнісні характеристики, а саме такі, що фінансове планування:

- є важливою складовою управління підприємством;
- відображає вартісний бік виробничого процесу, тобто в його основі зосереджена грошова оцінка явищ і процесів, які мають місце на підприємстві;

- носить цільовий характер і є важливою підсистемою стратегічного менеджменту на підприємстві;
- є важливим процесом підвищення ефективності та орієнтується на забезпечення зростання цінності підприємства;
- характеризується гнучкістю та адаптивністю, що зумовлює необхідність його реалізації як зустрічного процесу, багатоваріантність розрахунків через сценарне моделювання, формування варіативної складової плану;
- відображає цілісний процес визначення та забезпечення необхідними фінансовими ресурсами;
- спрямоване на покриття запланованих видатків і затрат;
- передбачає обґрунтування принципів параметрів фінансового розвитку та внутрішнього фінансового потенціалу підприємства з урахуванням ризиків та загроз;
- узгоджує фінансові інтереси різних стейкхолдерів (учасників фінансово-господарської діяльності підприємства);
- носить прогностичний характер [37, с. 23].

Фінансове планування – це процес розробки системи фінансових планів, який полягає у визначенні фінансових цілей, встановленні ступеня їх відповідності поточному фінансовому стану підприємства та формулюванні послідовності дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей [55, с. 26].

Схематично процес фінансового планування можна охарактеризувати, як 1) визначення майбутнього підприємства і його структурних підрозділів; 2) як проектування бажаних результатів діяльності підприємства; 3) як вибір методів та засобів (ресурсів) та визначення послідовності дій у досягненні бажаних результатів (рис. 1.1).

Фінансове планування підприємств розглядається відокремлено у контексті стратегічного управління чи видів короткострокового внутрішньо-господарського планування та моделей, які описують окремі складові системи управління фінансами.

Воно базується на використанні підприємством трьох видів фінансового

планування, а саме: стратегічного прогнозування, поточного планування, оперативного планування (табл. 1.1) [52, с. 55]. Кожна з цих систем фінансового планування має певний період і відповідні форми реалізації його результатів.



Рисунок 1.1 – Система фінансового планування на підприємстві

Джерело: складено на основі [32, с. 94]

Однією з основних функцій стратегічного управління є стратегічне планування. Воно забезпечує процес формування стратегії, визначення місії, мети і довгострокових цілей підприємства та ефективних шляхів і засобів їх досягнення на основі раціонального використання стратегічного потенціалу підприємства та врахування динаміки розвитку в умовах змінного зовнішнього

середовища за допомогою корекції системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього виконання [20, с. 37].

Таблиця 1.1 – Системи фінансового планування і форми реалізації його результатів на підприємстві

Системи фінансового планування	Форми реалізації результатів фінансового планування	Період планування
Стратегічне прогнозування фінансової діяльності	Розробка загальної фінансової стратегії і фінансової політики по основним напрямкам фінансової діяльності підприємства	до 3-5-х років
Поточне планування фінансової діяльності	Розробка поточних фінансових планів по окремих аспектах фінансової діяльності	до 1 року
Оперативне планування фінансової діяльності	Розробка і доведення до виконавців бюджетів, платіжних календарів і інших форм оперативних планових завдань по усім основним питаннях фінансової діяльності	місяць, квартал

Джерело: [52, с. 55]

Обрані критерії реалізації фінансових рішень спрямовані переважно на максимізацію продажів, прибутку, власності власників підприємства, що формує мету фінансового планування. Так, мета фінансового планування може бути сформульована як:

- 1) забезпечення оптимальних можливостей господарської діяльності підприємства;
- 2) визначення можливих обсягів надходжень і витрачання грошових коштів у плановому періоді;
- 3) обґрунтування можливостей фінансування передбачуваних економічних, технічних і соціальних проектів та оцінка їх ефективності з урахуванням кінцевих фінансових результатів;
- 4) підвищення ефективного використання короткострокових і довгострокових фінансових ресурсів [97, с. 278].

О.О. Терещенко на основі узагальнення наведених визначень, формулює мету фінансового планування діяльності підприємства як «формування оптимальних фінансових можливостей досягнення мети підприємства на певному етапі його діяльності» [116, с. 145]

Основними завданнями фінансового планування на підприємстві

виступають наступні:

- забезпечення виробничої та інвестиційної діяльності необхідними фінансовими ресурсами;
- встановлення раціональних фінансових відносин із суб'єктами господарювання, банками, страховими компаніями;
- визначення шляхів ефективного вкладення капіталу, оцінка раціонального його використання;
- виявлення та мобілізація резервів збільшення прибутку за рахунок раціонального використання матеріальних, трудових та грошових ресурсів;
- здійснення контролю за утворенням та використанням платіжних засобів [125, с. 277].

Брікхем Юджин, стверджує, що першочерговою задачею фінансового менеджменту є планування залучення і використання ресурсів з метою максимізації вартості підприємства, іншими словами – прийняття такого рішення про вибір джерел фінансових ресурсів та їх використання [15].

Визначають наступні основні завдання фінансового планування: раціональне розміщення капіталу, ефективна діяльність, фінансова стійкість, платоспроможність та кредитоспроможність підприємства, забезпечення ресурсного збалансування кругообігу виробничих фондів [97, с. 280].

Отже, значення фінансового планування полягає в тому, що воно дає можливість визначити життєздатність проекту підприємства за умов конкуренції і є інструментом одержання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів.

Узагальнюючи наведені визначення, можна сформулювати мету фінансового планування діяльності підприємства як формування оптимальних фінансових можливостей на певному етапі його діяльності.

Світова практика фінансового менеджменту упродовж останніх 50-ти років еволюціонувала підходи і погляди щодо змісту фінансового планування. В залежності від рівня розвитку фінансових відносин на макро-, мезо-, мікрорівнях, дієвості моделей управління господарською діяльністю вони

змінювалися [13, с. 119]. Управлінський підхід, у рамках якого фінансове планування розглядали як складову частину функції планування в управлінні, на думку О. С. Бондаренко, вже не розкриває всі завдання та його функції на підприємстві [13, с. 120].

Отже, фінансове планування є невід'ємним елементом фінансового менеджменту, однією з його ключових функцій, яка забезпечує збалансованість між всіма ресурсами, процесами та результатами фінансово-господарської діяльності, адже, без її реалізації процес фінансового управління не буде максимально ефективним [24, с. 129]. Фінансове планування вважається процесом розробки системи фінансових планів і планових (нормативних) показників щодо забезпечення розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами і підвищенню ефективності його фінансової діяльності в майбутньому періоді [117, с. 132].

На думку економістів, фінансове планування є процесом, що складається з наступних етапів: аналіз інвестиційних можливостей поточного фінансування; прогнозування поточних рішень з метою запобігання неочікуваного у майбутньому; обґрунтування обраного варіанту складання фінансового плану; оцінка результатів [6].

Отже, фінансове планування забезпечує систематичну підготовку фінансових планів на основі управлінських рішень, які прямо чи опосередковано впливають на обсяги фінансових ресурсів, узгодження джерел формування та напрямків їх використання згідно з виробничими, маркетинговими планами, а також показники діяльності підприємства у плановому періоді, охоплює всі сторони діяльності підприємства та сприяє реалізації фінансової стратегії і тактики на певний період часу, які забезпечують вирішення завдань найбільш раціональним шляхом [89, с. 91].

Особливо зростає роль фінансового планування підприємства в умовах, коли воно, забезпечуючи стійкий стан, самостійно формує і використовує фінансові ресурси, несе відповідальність перед інвесторами, кредиторами, державою [97, с. 278]



Мета фінансового планування формується на підставі обраних критеріїв реалізації фінансових рішень, які, як правило, спрямовані на максимізацію продажів, прибутку, власності власників підприємства. Метою фінансового планування підприємства вважається визначення можливих обсягів фінансових ресурсів підприємства, капіталу на основі прогнозування величини грошових потоків; розробка системи управління фінансовими ресурсами підприємства для досягнення його цілей [116, с. 145]. Аналіз наукової літератури свідчить, що мета фінансового планування полягає у:

- 1) забезпеченні оптимальних можливостей господарської діяльності підприємства;
- 2) визначенні можливих обсягів надходжень і витрачання грошових коштів у плановому періоді;
- 3) обґрунтуванні можливостей фінансування передбачуваних економічних, технічних і соціальних проектів та оцінка їх ефективності з урахуванням кінцевих фінансових результатів;
- 4) підвищенні ефективного використання короткострокових і довгострокових фінансових ресурсів [97, с. 278]

За допомогою планування фінансів менеджер визначає, як зміниться в майбутньому діяльність підприємства залежно від очікуваного економічного, конкурентного, технічного і правового середовища, адже, фінансовий план підприємства містить інформацію щодо фактичних показників минулого року, планових і прогнозних показників поточного року, запланованих показників на плановий рік, а також інформацію згідно із стратегічним планом розвитку підприємства. Фінансовий план має забезпечувати збільшення показників рентабельності діяльності підприємства, активів та власного капіталу порівняно з плановими та прогнозними показниками на поточний рік [81].

Сучасне фінансове планування діяльності суб'єктів господарювання поєднує позитивний досвід системи планування, потужну зарубіжну теорію і практику та новітні напрацювання у цій сфері, які визначаються мінливими умовами сьогодення. При цьому фінансове планування підприємства у

теоретичному аспекті визначається невід'ємною частиною загального планування його діяльності. Фінансовий план вбачається основним плановим документом, відповідно до якого підприємство отримує доходи і здійснює видатки, визначає обсяг та спрямування коштів для виконання своїх функцій протягом року відповідно до установчих документів. Згідно законодавству, такі плани зобов'язані розробляти і державні комерційні підприємства (ст. 75 ГК України) і державні некомерційні (казенні) підприємства (ч. 8 ст. 77 ГК України) [25].

Згідно Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки [76] фінансовий план містить інформацію щодо прогностичних показників на поточний рік, яка складається, виходячи з фактичної проміжної інформації та очікувань стосовно господарської діяльності підприємства в поточному році. Таким чином, розробка фінансового плану будь-якого підприємства має передбачати визначення витрат на продукцію, що реалізовується, виручку від реалізації, грошових накопичень, амортизації, обсягу і джерел фінансування, намічених на планований період інвестицій, потребу в оборотних коштах і джерелах їх покриття, розподілі і використанні прибутків, взаємин з бюджетом, банками.

Аналіз дефініцій «фінансове планування» свідчить про відсутність єдиного наукового підходу до визначення цього поняття, тобто, кожен автор пропонує свій варіант визначення фінансового планування. У теоретичному аспекті фінансове планування розглядається як невід'ємна частина загального планування діяльності підприємства [114, с. 72].

Дефініція «фінансове планування» розглядається як функція управління в системі фінансового менеджменту підприємства, найбільш значуща та складна його підсистема, роль якої суттєво зросла в сучасних умовах господарювання та розвитку нових моделей управління, у межах якого здійснюється обґрунтування принципів напрямів фінансового розвитку підприємства та основних параметрів його фінансового стану. В цьому контексті фінансове планування відзначається як найважливіша функція управління підприємством, яка

забезпечується на основі впровадження єдиних принципів побудови й уніфікації показників, що характеризують його фінансовий стан [36, с. 143].

При цьому зарубіжні науковці розглядають фінансове планування як основний елемент систематичного менеджменту активів підприємства. Оскільки фінансове планування виступає засобом реалізації основних функцій фінансів підприємств – розподільчої, регулюючої, контрольної, то можна стверджувати, що воно є не тільки необхідним елементом фінансового менеджменту, а й виступає активним засобом його реалізації.

На думку американських фахівців у галузі корпоративних фінансів Р. Брейлі і С. Майерса, фінансове планування є процесом, що складається з:

- 1) аналізу інвестиційних можливостей і можливостей фінансування, які є у розпорядженні підприємства;
- 2) прогнозуванні наслідків поточних рішень, щоб запобігти неочікуваних втрат і зрозуміти зв'язок між поточними і майбутніми рішеннями;
- 3) обґрунтування обраного варіанту з ряду можливих рішень;
- 4) оцінка результатів, досягнутих компанією, порівняння їх з цілями, встановленими у фінансовому плані [16, с.771].

Зазначені автори дещо звужують сутність фінансового планування до фінансового обґрунтування інвестиційних рішень і нехтують зв'язком між потребами власників, стратегічним і оперативним розвитком підприємства. Тому побудова фінансового планування на підприємстві за системою Брейлі і Майерса може спричинити конфлікти між суб'єктами управління внаслідок неузгодженості фінансових результатів з результатами інших функціональних галузей діяльності підприємства.

На думку відомих американських економістів Ю. Брігхема і Л. Гапенскі, менеджери приділяють більше уваги складанню прогнозних варіантів фінансової звітності і вивченню того, як на них відображаються альтернативні стратегії поведінки [15].

Отже, різноманітне трактування дефініції «фінансове планування» зумовлене тим, що його водночас розглядають як важливу складову механізму

фінансової системи підприємства та як одну із функцій управління підприємством. З огляду на це, фінансове планування на підприємстві вважається одним із найважливіших і найбільш поширених понять сучасної економічної науки та практики і набуває повнішого висвітлення у науковій літературі з фінансів підприємства, фінансового аналізу, фінансового менеджменту та фінансового планування і прогнозування [89, с. 89].

Враховуючи проведені дослідження, підтримуємо визначення та вважаємо, що фінансове планування – це процес розроблення системи фінансових планів і планових (нормативних) показників щодо забезпечення розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами та підвищення ефективності його фінансової діяльності у майбутньому періоді.

Отже, динамічність і нестабільність розвитку економічних процесів обумовлює об'єктивну необхідність у формуванні ефективної теоретичної бази щодо фінансового планування, яка має сприяти своєчасному реагуванню на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, забезпечить передбачення й вчасне реагування на настання ризикових подій, і безпосередньо через свої прикладні положення сприятиме стабільній діяльності підприємства.

## 1.2 Принципи і методи фінансового планування

Оскільки фінансове планування є важливою функцією фінансового менеджменту на підприємстві та складовою фінансового контролінгу, тобто реалізується в певній специфічній сфері управління, її організація має базуватись на відповідних принципах. Фінансове планування, як найважливіша функція управління підприємством, забезпечується на основі впровадження єдиних принципів побудови й уніфікації показників, що характеризують його фінансовий стан [36, с. 143]. Як зазначає Т. О. Ставерська, принципами планування вважаються основоположні правила прогнозування, тобто вихідні

положення і правила формування прогнозів, обґрунтування планів з погляду їх доцільності, системності, структури, логіки, організації розробки [105, с. 12].

Принципи фінансового планування, які впливають із загальних принципів планування і фінансування діяльності підприємства, мають свої особливості, зумовлені синтезом цих двох процесів. Розглянемо основні принципи фінансового планування, яких доцільно дотримуватися під час здійснення фінансового планування. Найбільш повне рокрытие змістовної характеристики принципів фінансового планування наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Принципи фінансового планування на підприємстві та їх змістова характеристика

Найменування принципу	Змістова характеристика принципу
1. Наукової обґрунтованості	Передбачає розробку основних показників плану шляхом техніко-економічного обґрунтування, що базується на нормативних актах
2. Єдності (комплексності)	Передбачає єдність господарського плану з його ресурсним забезпеченням з усіх напрямків діяльності
3. Соціальної орієнтованості	Передбачає скерування грошових ресурсів на економічний розвиток, впровадження науково-технічного прогресу на виробництві, відкриття нових робочих місць, вдосконалення організації праці, більш повне задоволення соціальних потреб
4. Оптимальності	Орієнтує на вибір найбільш економічно вигідного варіанту під час фінансового планування, що базується на альтернативній основі
5. Повноти	Розроблені фінансові плани і показники охоплюють усі сфери діяльності підприємства
6. Реальності	Врахування під час фінансового планування раціональних норм, нормативів, лімітів, застосування прогресивних методів їх розробки
7. Гнучкості	Полягає у своєчасному внесенні поправок до розроблених фінансових стратегій та планів залежно від змін у зовнішньому середовищі (нестабільність законодавства, наявність інфляції тощо)
8. Економічності	Полягає у отриманні економічного ефекту за рахунок реалізації обґрунтованих планів (витрати мають бути покритими доходами)
9. Безперервності	Передбачає взаємозв'язок довгострокових (перспективних), поточних і оперативних фінансових планів
10. Стабільності	Передбачає незмінність фінансових планів
11. Визначення провідних ланок і принципів	Передбачає на кожному етапі розвитку підприємства визначення першочергового спрямування коштів
12. Взаємозв'язок поточних і перспективних планів	Передбачає закріплення провідної ролі за перспективним фінансовим планом і підпорядкування йому поточного фінансового плану
13. Координація і узгодженість планів	Передбачає взаємну внутрісистемну узгодженість планів та координацію дій щодо ефективного використання фінансового потенціалу підприємства

Джерело: складено на основі [67, с. 83; 53]

Отже, до цих принципів відносять наступні. Принцип єдності, який передбачає, що планування повинно мати системний характер. Поняття «система» означає:

- а) існування системи елементів (підрозділів);
- б) взаємозв'язок між ними;
- в) наявність єдиного напрямку розвитку елементів, орієнтованого на загальні цілі підприємства.

Єдиний напрямок планової діяльності, спільність цілей всіх підрозділів стають можливими у рамках вертикальної єдності підприємства.

Принцип координації планів окремих підрозділів полягає в тому, що фінансове планування виступає на сьогодні одним із альтернативних фінансових інструментів, яке використовується підприємствами для налагодження фінансової діяльності та підвищення її ефективності.

Забезпечення безперервності є важливою проблемою і передумовою життєздатності планування. Принцип безперервності передбачає:

- підтримання безперервної планової перспективи, формування і періодичну зміну горизонту планування, на що впливають загальні соціально-політичні та економічні передумови, темпи науково-технічного прогресу в галузі, тривалість впливу управлінських рішень, ступені передбачуваності майбутнього;

- взаємопогодження довго-, середньо- та короткострокових планів;
- своєчасне коригування перспективних та поточних планів, з урахуванням початкових сигналів про зовнішні та внутрішні зміни умов господарювання [55, с. 25].

М. В. Максимова та А. І. Щербина визначають також і специфічні принципи фінансового планування, якими є наступні:

- принцип відповідності – полягає в тому, що придбання поточних активів слід планувати переважно за рахунок короткострокових джерел, а модернізацію і технічне розвиток – за рахунок довгострокових джерел;

- принцип надлишку грошових коштів, що припускає в процесі

планування «не обнуляти» грошовий рахунок, а мати певний запас для забезпечення надійної платіжної дисципліни;

– принцип альтернативності, який передбачає проведення різноманітних планових розрахунків і вибір найкращої альтернативи розвитку підприємства;

– принцип адекватності, який полягає у виборі найбільш відповідних і адекватних моделей і методів фінансового планування, що враховують закономірності розвитку окремих економічних явищ і процесів;

– принцип співвідношення термінів отримання та використання коштів – капітальні вкладення з тривалими термінами окупності доцільно фінансувати за рахунок довгострокових позикових коштів;

– принцип платоспроможності, або постійної потреби в робочому капіталі, що зводиться до того, що в майбутньому балансі підприємства сума оборотних коштів підприємства повинна перевищувати суму його короткострокових заборгованостей, тобто не можна планувати «слабколіквідний» баланс підприємства;

– принцип рентабельності капіталовкладень – передбачає вибір дешевих способів фінансування, залучення позикового капіталу лише в тому випадку, якщо він підвищує рентабельність власного і забезпечує ефект фінансового важеля;

– принцип збалансованості ризиків – особливо ризикові довгострокові інвестиції доцільно фінансувати за рахунок власних коштів [53];

– принцип пристосування до потреб ринку – необхідно враховувати кон'юнктуру ринку і місце підприємства на ньому [88, с. 74].

У закордонній практиці планування можуть бути і такі принципи планування, як принципи документального забезпечення, організованості, стандартизації, вичерпності, узгодженості [32, с. 95].

Узагальнюючи вищенаведені концептуальні положення фінансового планування та погоджуючись з думкою дослідника [67, с. 81], наведемо основні позитивні моменти фінансового планування на підприємствах:

– з моменту впровадження системи фінансового планування підвищується фінансова обґрунтованість схвалених рішень на всіх рівнях управління;

– зростає ефективність щодо використання активів, що є у розпорядженні підприємства і його окремих структурних підрозділів як у матеріальній, так й у нематеріальній формі, а також ресурсів;

– суб'єкт господарювання має можливість для створення найбільш точного проекту за оцінкою інвестиційної привабливості від ділових сфер господарської діяльності, які воно реалізує або якими воно збирається зайнятися в перспективному майбутньому;

– використовуючи політику фінансового планування перед прийняттям правильного управлінського рішення можна чіткіше сформулювати потребу у фінансових інвестиціях і кредитах, а також інших ресурсах та кредитах за різними напрямками господарської діяльності й видах бізнесу;

– з позиції інвесторів, що вклали гроші в бізнес, підприємство може бути розглянуто як зрозумілий «фінансово прозорий» механізм функціонування;

– підвищується рівень управління підприємством за рахунок посилення фінансової дисципліни, а також поєднання стимулювання ефективнішої роботи структурних підрозділів на користь всієї організації;

– зростає можливість чіткої регламентації взаємостосунків між структурними підрозділами підприємства [53].

Разом з тим, незважаючи на позитивний вплив, в сучасних умовах господарювання на вітчизняних підприємствах реального сектору доволі гостро виявляються також і проблеми фінансового планування, які обумовлюють зниження якості фінансового планування на підприємствах. Серед цих проблем О. Гонта визначає:

– відірваність та автономність складових системи фінансового планування (перспективного, оперативного, поточного), відсутність єдиного контуру планування;



- низький рівень взаємоузгодженості та взаємозв'язку планових фінансових показників;
- відсутність прогнозів кількісних факторів зовнішнього середовища (інфляції, відсоткових ставок, тарифів тощо) та аналізу чутливості планових фінансових показників на можливі зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;
- неможливість передбачення частих змін податкового законодавства;
- не проводиться розроблення та оцінювання альтернативних варіантів фінансових планів;
- низька оперативність розробки планів через недостатність, або недостовірність інформації, відсутність взаємозв'язків між підрозділами підприємства, довготривалість процедури узгодження фінансових планів;
- відсутність комплексності процесу фінансового планування через брак єдиних внутрішніх стандартів складання фінансових планів;
- низький рівень використання сучасних інформаційних технологій та програмного забезпечення для розробки фінансових планів;
- недостатня забезпеченість матеріальними та фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання для впровадження у практику ефективних для вітчизняних підприємств систем фінансового планування;
- відсутність тісного взаємозв'язку фінансового планування з іншими функціями управління фінансами підприємства (фінансовим аналізом та фінансовим контролем), які взаємообумовлюють одна одну;
- не достатня обґрунтованість, нереальність та практична непридатність фінансових планів [24, с 129].

Планування фінансових показників підприємства здійснюється за допомогою певних методів, під якими розуміють конкретний спосіб, технічний прийом розрахунків показників [127, с. 533].

Як зауважує О. Д. Щербань, під час планування діяльності підприємства використовуються різні методи, обираючи які слід враховувати певні вимоги до них. Так, методи планування мають відповідати зовнішнім умовам

господарювання, особливостям різних станів процесу становлення та розвитку ринкових відносин; враховувати специфіку діяльності об'єктів планування та різноманітність засобів і шляхів досягнення головної підприємницької мети – збільшення прибутку [127, с. 532].

Методологія планування являє собою сукупність теоретичних висновків, загальних закономірностей, наукових принципів розробки планів, їх обґрунтування та описання відповідно до сучасних вимог ринку, що перевірені передовою практикою [111, с 11].

Основні методи, що задіяні у фінансовому плануванні, наведені на рисунку 1.2.

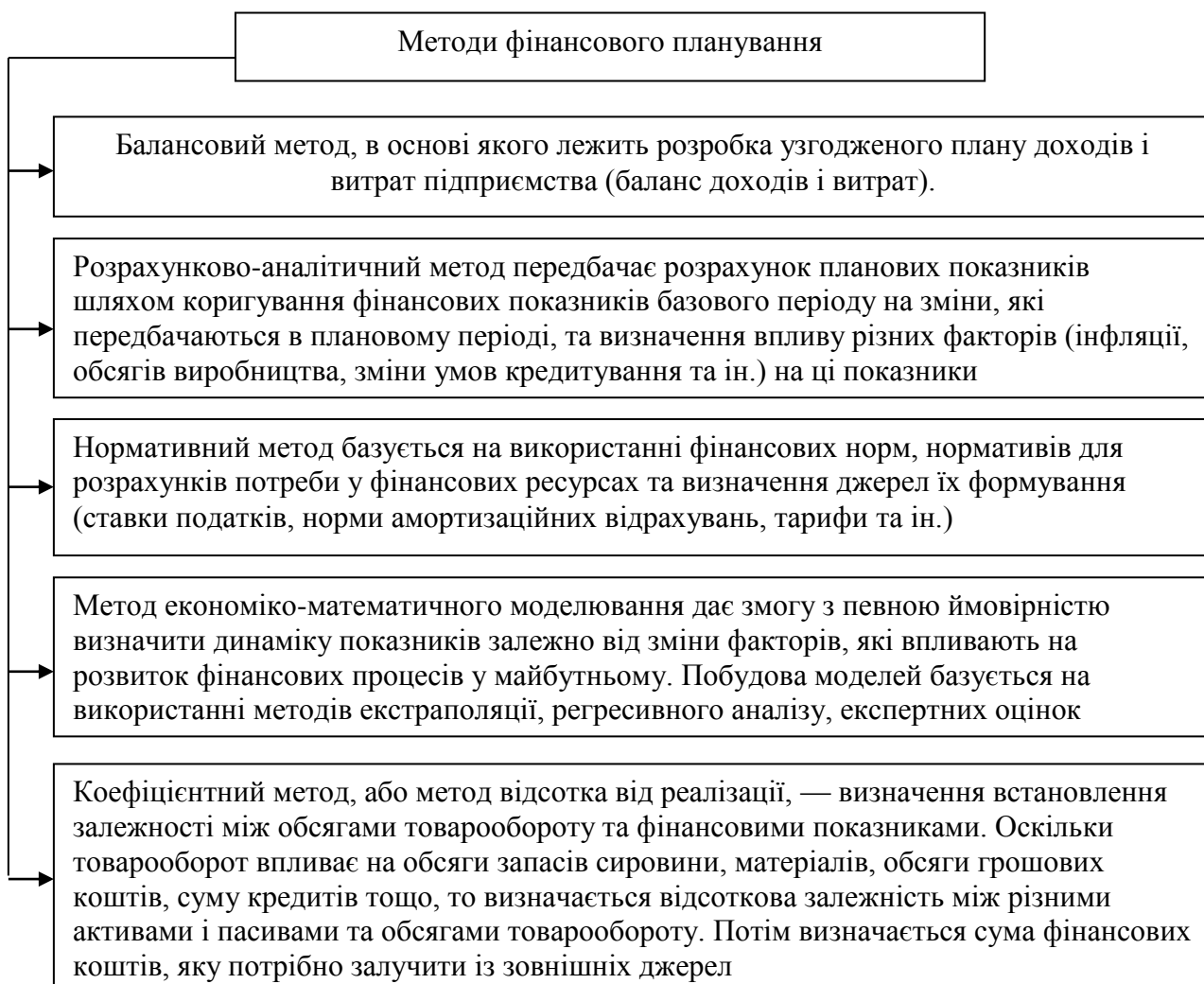


Рисунок 1.2 – Методи фінансового планування

Джерело: складено на основі [122, с. 315]

Так, під час фінансового планування використовується балансовий метод, зміст якого полягає в балансуванні підсумкових показників доходів і витрат, при цьому для кожної статті витрат визначаються конкретні джерела покриття. Для цього використовуються певні способи: нормативний, розрахунково-аналітичний, оптимізація планових рішень, економіко-математичне моделювання. За нормативним способом фінансового планування на основі встановлених фінансових норм та економічних нормативів розраховується потреба підприємства у фінансових ресурсах та визначаються їх джерела.

Такими нормативами є: ставки податків, ставки, зборів та внесків, норми амортизаційних відрахувань, норми оборотних коштів [127, с. 533]. При цьому відзначають галузеві, регіональні та індивідуальні норми та нормативи.

За умови використання розрахунково-аналітичного методу планові показники мають розраховуватися на підставі аналізу фактичних фінансових показників, які вважаються базовими, та їх зміни у плановому періоді.

Крім визначених способів розрахунків, фінансове планування потребує більш широкого використання економіко-математичного моделювання, яке дає можливість знаходити кількісне вираження взаємозв'язку між фінансовими показниками та факторами, які їх визначають.

Економіко-математична модель являє собою точний математичний опис чинників, які впливають на структуру та закономірності зміни даного економічного показника, та здійснюється з допомогою математичних прийомів. Моделювання може здійснюватися за функціональним та кореляційним зв'язком. Економіко-математичне моделювання дає змогу перейти в плануванні від середніх величин до оптимальних варіантів. Підвищення рівня наукової обґрунтованості планування потребує розробки кількох варіантів планів виходячи з різних умов та шляхів розвитку підприємства з наступним відбором оптимального варіанта фінансового плану [61, с. 361].

Розглянуті методи планування вважаються основою так званого формального планування. Але окрім формального планування практично кожен менеджер використовує так зване «інтуїтивне передбачення», а саме,

планування, що ґрунтується на досвіді керівника, а також з використанням таких індивідуальних якостей, як інстинкт, винахідливість, творчі здібності, особливе чуття тощо.

### 1.3 Методичний інструментарій підготовки фінансового плану суб'єкта господарювання

Аналіз та систематизація теоретичних підходів до визначення сутності поняття дали змогу розглядати фінансове планування як сферу управлінської діяльності щодо розробки фінансових планів з метою підвищення ефективності фінансової діяльності підприємства та забезпечення його подальшого розвитку у майбутньому. В економічній літературі класифіковано та виділено такі види фінансового планування: довгострокове і короткострокове; стратегічне, перспективне, бізнес-планування, поточне (бюджетування), оперативне; стратегічне (перспективне), тактичне (поточне) і оперативне [106, с. 36].

Розроблена система фінансового планування ґрунтується на інтеграції стратегічного, поточного, оперативного і ризикоорієнтованого планування (рис. 1.3).

За тривалістю планового періоду О.А. Нестор виділяє:

- довгострокове (стратегічне), середньострокове, поточне (оперативне);
- за напрямком і характером завдань, що вирішуються: стратегічне, тактичне, оперативне;
- за змістом господарської діяльності виділяють плани: науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок, виробництва, збуту, матеріально-технічного забезпечення, фінансові плани;
- за організаційною структурою суб'єктів господарювання визначають: плани виробничих відділів, плани дочірніх суб'єктів господарювання;

– за горизонтом планування: довгострокове, середньострокове, короткострокове [65, с. 31].

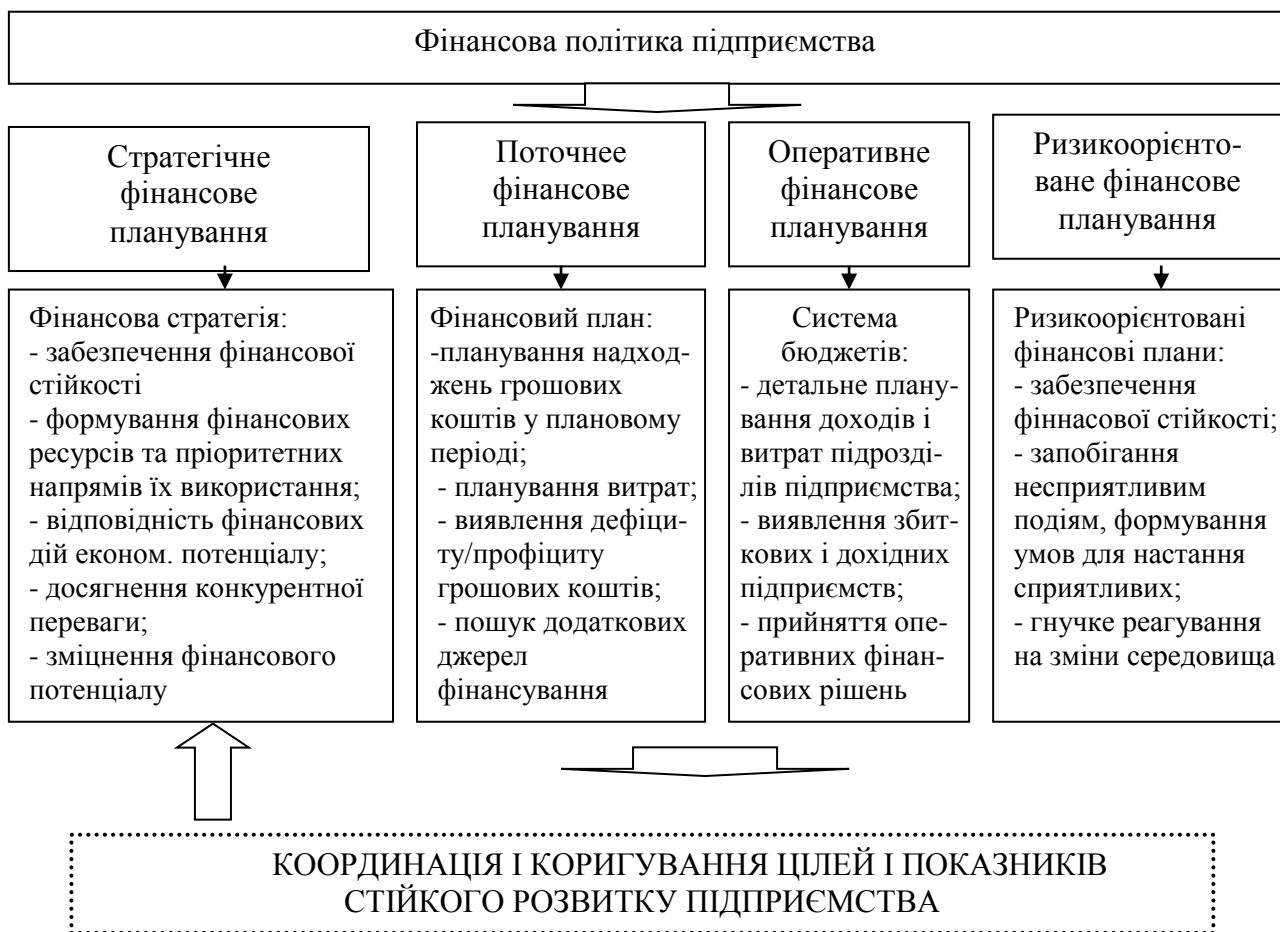


Рисунок 1.3 – Система фінансового планування

Джерело: складено на основі [106, с. 36]

Залежно від змісту, цілей і завдань загальноприйнято виділяти наступні форми планування і види планів (рис. 1.4).

Початковим етапом планування є прогнозування. Прогнозування основних напрямків фінансової діяльності підприємства, що здійснюється в процесі стратегічного фінансового планування, є вихідним етапом планування. Усі методи прогнозування фінансових показників засновані на показниках фінансової діяльності підприємства за минулі періоди [66, с. 171]. При цьому точність прогнозів залежить від того, чи продовжують зберігатися на період прогнозу співвідношення й залежності, що діяли в минулому. Сутність даного методу полягає в розробці повного набору альтернативних фінансових

показників і параметрів, що дозволяють визначити варіанти розвитку фінансового стану об'єкта управління на основі тенденцій, що намітилися. Мета фінансового прогнозування полягає у визначенні очікуваних фінансових результатів від діяльності підприємства в майбутній період і потреби у фінансуванні.



Рисунок 1.4 – Форми планування і види планів залежно від змісту, цілей і завдань

Джерело: складено на основі [65, с. 31]

Основним завданням фінансового планування і прогнозування виступає ресурсне збалансування видатків, передбачених планом (прогнозом) з усіх напрямів діяльності, забезпечення передумов рентабельної роботи підприємства, фінансової стійкості, платоспроможності, кредитоспроможності та ліквідності боргових зобов'язань впродовж планового періоду [66, с. 171].

Прогнозування основних напрямків фінансової діяльності підприємства, що здійснюється в процесі стратегічного фінансового планування, є вихідним етапом планування. На відміну від планування прогнозування передбачає розробку альтернативних фінансових показників та параметрів, використання

яких, відповідно до тенденцій зміни ситуації на ринку, дає змогу визначити один із варіантів розвитку фінансового стану підприємства [29, с. 453]

Прогнозування фінансових звітів включає дослідження минулих тенденцій і передбачення майбутнього розміру виручки, витрат, інших доходів і витрат. Основою фінансового прогнозування є узагальнення та аналіз наявної інформації з наступним моделюванням і врахуванням факторів, можливих варіантів розвитку ситуації та фінансових показників [66, с. 171]. У зв'язку з величезною розмаїтістю прогнозованих ситуацій існує і велика розмаїтість методів прогнозування, яке має специфічні методологічні основи, відмінні від методології планування. Так, О.А. Нестор вважає найбільш типовими методами прогнозування наступні:

- метод експертних оцінок;
- метод кореляційного моделювання;
- метод оптимізаційного моделювання;
- метод багатфакторного економіко-математичного моделювання;
- розрахунково-аналітичний метод;
- методи обробки просторових, часових і просторово-часових сукупностей;
- методи ситуаційного аналізу і прогнозування [66, с. 171]

Щодо стратегічного фінансового планування обґрунтування показників фінансових операцій досягається в процесі фінансового планування і прогнозування. Таким чином, фінансове прогнозування може передувати плануванню й оцінювати численні варіанти та визначати можливості управління рухом фінансових ресурсів на макро- і мікрорівнях [62, с. 329].

Фінансове планування вважається однією із найважливіших ланок управління підприємством [97, с. 278]. При цьому особливо зростає роль фінансового планування, яке забезпечує стійкий стан підприємства в умовах, коли воно самостійно формує і використовує фінансові ресурси, несе відповідальність перед інвесторами, кредиторами, державою Недооцінка

планування у ринковій економіці приводить до невиправданих економічних втрат, а інколи – і до банкрутства.

Фінансове планування як ключова ланка процесу планування, дає можливість втілити стратегічні задуми підприємства через розробку конкретних планів дій на плановий період, а саме: точно розрахувати ефективність наявних ресурсів, кінцевий економічний та фінансовий результати. Використання механізмів фінансового планування забезпечує підприємству досягнення довгострокових позитивних результатів, що сприяє зміцненню його фінансового стану та стійкості його становища на ринку.

За твердженням Т. О. Кірсанової та Н. А. Дьяченко значення фінансового планування полягає в тому, що воно дає можливість визначити життєздатність проекту підприємства за умов конкуренції й виступає інструментом одержання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів. При цьому фінансове планування дає відповідь на такі конкретні питання:

- 1) які грошові кошти може мати підприємство у своєму розпорядженні та джерела їх надходження;
- 2) чи достатньо фінансових ресурсів для виконання накреслених завдань;
- 3) яка частина коштів має бути перерахована до бюджету, у позабюджетні фонди, банкам та іншим кредиторам;
- 4) як повинні здійснюватися розподіл та використання прибутку на підприємстві;
- 5) як забезпечується реальна збалансованість планових витрат і доходів підприємства на принципах самокупності та самофінансування [42].

Ю. В. Сисой виокремлює п'ять етапів фінансового планування. На першому етапі розробляється план доходів, витрат і прибутку з тим, щоб упевнитися в економічній і фінансовій результативності прогнозованих видів діяльності, достатності очікуваного чистого прибутку для самокупності та остаточно визначитися з напрямками діяльності [99].

На другому етапі необхідно забезпечити достатність грошових ресурсів для повного кругообігу оборотних виробничих фондів і фондів обігу. Для цього



складається баланс грошових ресурсів, у якому відображено потребу в обігових коштах для формування запасів планових оборотних засобів, з одного боку, і джерела формування обігових коштів – з іншого. При цьому структура джерел має бути не довільною, а необхідною для того, щоб забезпечити підприємству платоспроможність, кредитоспроможність і ліквідність поточних зобов'язань [14, с. 21]. Отже, величина власних оборотних коштів повинна бути прогнозованою, а отже, нормованою. Підприємство має забезпечити їх наявність у розмірі, не меншому за норматив. Таким чином, на цих етапах доцільно розробити певний план доходів та витрат підприємства та впевнитися в тому, що грошових коштів достатньо для повного обороту виробничих засобів, тобто забезпечити та підкріпити прогнозовані обсяги діяльності фінансовою базою.

Третій етап пов'язаний із визначенням джерел фінансування капітальних вкладень, щоб унеможливити недофінансування об'єктів і не допустити непланового вилучення власних коштів із обігу на капітальні вкладення. За великих обсягів капітальних вкладень доцільно скласти баланс фінансування капітальних вкладень, який відобразатиме їх напрями та конкретні джерела фінансування. Якщо підприємство залучає зовнішні інвестиції на визначений термін, доцільно виконати розрахунок їх окупності. За невеликих обсягів капітальних вкладень джерела і напрями використання коштів на реальні інвестиції можна відобразити окремими розділами у балансі грошових ресурсів.

На завершальному етапі складається прогнозний баланс активів і пасивів підприємства, визначаються структурні зміни, які відбудуться за умов виконання фінансового плану, оцінюється їх вплив на фінансовий стан підприємства, розраховуються очікувані показники, за якими оцінюється фінансова стабільність, проводиться їх порівняльний аналіз за останні три–п'ять періодів, з метою запобігти можливому погіршенню фінансового стану досліджуваного підприємства [99].

Отже, кожний етап фінансового планування потребує економічно обґрунтованих розрахунків, результати яких мають контролюватися, аналіз та

оперативне регулювання. У процесі розроблення плану й контролю за його виконанням необхідно тримати у полі зору всю фінансово-господарську діяльність підприємства. Першочерговим завданням фінансиста має бути забезпечення фінансової стабільності з максимальним використанням внутрішніх важелів ресурсного забезпечення та забезпечення виробничих фондів, підвищення фондівдачі і рентабельності активів, забезпечення достатньої ліквідності. Водночас доцільно аналізувати інформацію про діяльність конкурентів, прогнозувати вплив зовнішніх чинників, розробляти запобіжні чи альтернативні заходи, щоб забезпечити фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємства [14, с. 22].

Фінансове планування надає можливість втілити стратегічні цілі підприємства через розробку конкретних планів дій на плановий період, а саме: точно розрахувати ефективність наявних ресурсів, визначити кінцеві економічний та фінансовий результати. Як зазначає К. В. Багатська, використання механізмів фінансового планування надає можливість підприємству досягти довгострокових позитивних результатів, що сприятиме зміцненню фінансового стану підприємства та фінансової стійкості його становища на ринку [3].

А. В. Оверчук основними позитивними моментами фінансового планування на підприємствах відзначає наступні:

- впровадження системи фінансового планування підвищує фінансову обґрунтованість схвалених рішень на всіх рівнях управління;
- зростає ефективність щодо використання активів, які є у розпорядженні підприємства і його окремих структурних підрозділів як у матеріальній, так й у нематеріальній формі, а також ресурсів;
- суб'єкт господарювання має можливість щодо створення найбільш точного проекту за оцінкою інвестиційної привабливості від ділових сфер господарської діяльності, які воно реалізує або якими воно має зайнятися в перспективному майбутньому;
- використовуючи політику фінансового планування перед обранням

правильного управлінського рішення можна чіткіше сформулювати потребу у фінансових інвестиціях і кредитах, а також інших ресурсах та кредитах за різними напрямками господарської діяльності й за різними видами бізнесу;

– з позиції інвесторів, що вклали гроші в бізнес, підприємство може бути розглянуто як зрозумілий «фінансово прозорий» механізм функціонування;

– підвищується рівень управління підприємством за рахунок посилення фінансової дисципліни, а також поєднання стимулювання ефективнішої роботи структурних підрозділів на користь всієї організації;

– зростає можливість чіткої регламентації взаємовідносин між структурними підрозділами підприємства [68].

На думку О. І. Гонти, О. М. Кальченко, сучасне фінансове планування діяльності суб'єктів господарювання має поєднувати позитивний досвід командно-адміністративної системи планування, потужну зарубіжну практику та новітні напрацювання у цій сфері, що диктуються мінливими умовами сьогодення [24, с. 129].

Підсумовуючи дослідження, можна відзначити, що фінансове планування виступає фінансовим інструментом, який використовується підприємством для налагодження фінансової діяльності та підвищення власної рентабельності і платоспроможності як найбільш важливих показників міцного фінансового стану суб'єкта господарювання.

Грунтуючись на думках провідних вчених та власних міркуваннях, визначимо фінансове планування як цілеспрямований процес розробки системи фінансових планів і планових (нормативних) показників щодо забезпечення розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами, підвищення ефективності його господарської і фінансової діяльності в поточній діяльності і стратегічній перспективі.

Важливу роль у фінансовому плануванні відіграють прогнози і орієнтири, які виступають вихідним етапом фінансового планування. Фінансове прогнозування – це процес розроблення економічних прогнозів, заснований на наукових методах пізнання економічних явищ і використанні всієї сукупності

методів, засобів і способів економічної прогностики [62, с. 333].

Прогнозування як один із методів управління на підприємстві не зводиться лише до розрахунку орієнтирів за критеріями, що мають кількісний вимір, – його варто розуміти ширше, а саме, як метод визначення оптимальних варіантів дій на підприємстві. У цьому розумінні прогнозування тісно пов'язане з перспективним аналізом, оскільки кінцевий варіант дій вибирається після розгляду і порівняльного аналізу різних варіантів, у тому числі й альтернативних [97, с. 279].

Як зазначає Л. С. Татянич, у процесі розроблення фінансового плану необхідно поетапно прогнозувати [112]:

- доходи, витрати, прибуток від операційної, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності та чистий прибуток і напрями його використання;
- потребу в оборотних коштах за джерелами і напрями використання;
- джерела інвестиційних ресурсів для виконання плану капвкладень;
- величину і напрями використання коштів соціального спрямування;
- баланс активів і пасивів на кінець планового періоду.

Підприємство повинно прогнозувати обсяг продажу, витрати, пов'язані з ним, у розрізі найважливіших видів продукції, потребу в джерелах фінансування, величину грошових потоків тощо.

Бюджетування – це виробничо-фінансове планування діяльності підприємства шляхом складання загального бюджету підприємства, а також бюджетів окремих підрозділів з метою визначення їх фінансових витрат і результатів. Бюджетування – це метод економічного управління діяльністю підприємства, спрямований на формування системи бюджетів, яка охоплює всі напрями діяльності підприємства та спрямована на підвищення ефективності його діяльності в поточному періоді та в перспективі [118]

Головний сенс бюджетування, як зазначає Н. М. Ювженко, зводиться до підвищення фінансово-економічної ефективності і фінансової стійкості підприємства шляхом координації зусиль всіх підрозділів на досягнення кінцевого, кількісно визначеного результату [129, с. 74].

У загальному вигляді бюджетування є основою планування і прийняття управлінських рішень; оцінювання всіх аспектів фінансової спроможності підприємства; зміцнення фінансової дисципліни [129, с. 77].

Оскільки бюджетування розглядається як управлінська технологія, йому притаманні всі функції управління:

– планування – найважливіша функція бюджетування, що проявляється в забезпеченні планування фінансово-господарської діяльності підприємства та його структурних підрозділів шляхом розробки фінансових планів, створенні схеми взаємодії бюджетів;

– прогнозування – розрахунок та обґрунтування прогнозних показників щодо виконання планових завдань на основі даних фінансового та бухгалтерського обліку;

– мотивація – формування мотивів поведінки для виконання бюджетних показників, як критеріїв ефективності діяльності як окремих підрозділів, так і підприємства загалом;

– координація – взаємодія та узгодження діяльності всіх структурних підрозділів підприємства;

– аналіз – аналіз планових і фактичних даних, порівняння планів та результатів, оцінка відхилень та їх причин, виявлення скритих резервів;

– контроль – своєчасний контроль за досягненням планових цілей шляхом зіставлення фактичних та запланованих результатів [38, с. 230 – 231.]

Цільова спрямованість бюджетування, його орієнтація на виявлення та мінімізацію ризиків і негативних наслідків дозволяє підвищити керованість бізнес-процесів підприємства та збільшити його вартість.

Таким чином, фінансове планування зароджується як окрема сфера, яка спрямована на: планування й аналіз інвестиційних можливостей і можливостей фінансування, якими управляє підприємство; обґрунтування обраного варіанту з ряду можливих рішень; прогнозування наслідків поточних рішень; оцінку досягнутих результатів у порівнянні із цілями, встановленими у фінансовому плані.

## Висновки за розділом 1

Проведене дослідження теоретичних аспектів фінансового планування суб'єкта господарювання дозволяє зробити наступні висновки.

Ґрунтуючись на думках провідних вчених та власних міркуваннях, фінансове планування визначено як цілеспрямований процес розробки системи фінансових планів і планових або нормативних показників щодо забезпечення розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами, підвищення ефективності його господарської і фінансової діяльності в поточній і стратегічній перспективі. Визначено, що фінансове планування в узагальненому вигляді є прогнозом майбутнього, формою побудови активної моделі бажаного фінансового стану підприємства з одночасним визначенням шляхів, встановленням засобів та строків досягнення цього стану, а також кінцевих меж запланованих дій.

На основі аналізу основних принципів фінансового планування запропонована їх класифікація за такими ознаками, як технологічні принципи; методичні принципи; організаційні; принципи ефективності фінансового планування. Доведено, що дотримання цих принципів повинно створювати необхідні умови для успішного виконання фінансових планів суб'єктів господарювання.

З'ясовано методичний інструментарій підготовки фінансового плану суб'єкта господарювання та виокремлено особливості кожного його виду. Обґрунтовано, що бюджетування підприємства відповідає вимогам оптимальності, гнучкості, результативності та системності й дає можливість спланувати фінансово-господарську діяльність з розрахунком на досягнення конкретного фінансового результату та цільових фінансових показників. Доведено, що впровадження системи бюджетування допомагає прогнозувати зміну кон'юнктури ринку, отримувати конкурентні переваги через створення ефективної системи управління ресурсами, яка дозволяє передбачати можливі

проблеми та відповідним чином планувати майбутні дії. Виявлено основні позитивні наслідки від імплементації фінансового планування, зокрема підвищення: загального рівня управління підприємством; фінансової обґрунтованості схвалених рішень; чіткості побудови взаємовідносин між структурними підрозділами підприємств, інвестиційної привабливості тощо. Однак обґрунтовано, що сучасні умови господарювання значно ускладнюють процеси впровадження та реалізації фінансового планування на підприємствах, що зумовлює необхідність його подальшого дослідження.

## РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО  
ПЛАНУВАННЯ ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ПАТ  
«Полтаваобленерго»

Електроенергетика є галуззю економіки України, що забезпечує споживачів електричною енергією. Електроенергетичній галузі притаманна специфіка, пов'язана з одномоментністю вироблення і споживання енергії, складним технологічним циклом її отримання, необхідністю централізованого диспетчерського оперативного-технологічного керування всім комплексом в цілому, забезпечення надійності та безпеки функціонування, що робить електроенергетику матеріаломісткою, інтелектуальною та наукомісткою галуззю з великим інвестиційним циклом.

Режимна особливість енергетики відображається через призму суттєвих нерівномірностей енергоспоживання, що своєю чергою, потребує відповідних режимів роботи енергопідприємств, регулювання виробництва енергії відповідно до її споживання.

Суб'єкт господарювання, який здійснює одну з таких функцій: виробництво, передачу, розподіл, постачання електричної енергії споживачу або трейдерську діяльність є електроенергетичним підприємством.

До операторів системи розподілу, або розподільчих компаній, належать компанії, відповідальні за експлуатацію, технічне обслуговування та розвиток місцевих електричних мереж напругою до 110 кВ. Вони розподіляють електроенергію з високовольтних мереж оператора системи передачі – «Укренерго», та від невеликих виробників до будинків і підприємств.

Однією з цих компаній є ПАТ «Полтаваобленерго». Публічне акціонерне товариство «Полтаваобленерго» побудоване на приватній формі власності та знаходиться за адресою: 36022, м. Полтава, вул. Старий Поділ, 5. Товариство



здійснює діяльність у відповідності зі Статутом, затвердженим загальними зборами акціонерів (протокол №1 від 30 листопада 1998 року), зареєстрований Виконкомом Полтавської міської ради розпорядженням № 916-р від 16.12.1998 р.

Основна мета діяльності Полтавського обласного енергопостачального підприємства ПАТ «Полтаваобленерго» полягає у забезпеченні надійного та якісного забезпечення народногосподарського комплексу та населення Полтавської області електричною та тепловою енергією.

Згідно зі статутом ПАТ «Полтаваобленерго», предметом діяльності підприємства є: передача, постачання і розподіл електричної енергії; надання послуг на оптовому ринку електричної енергії України та іноземних держав; постачання електричної енергії за регульованим тарифом; експлуатація ліній електропередач та підстанцій, виробництво електричної енергії.

Головною метою фінансової діяльності ПАТ «Полтаваобленерго» є одержання прибутку шляхом задоволення споживачів електричної енергії, насичення ринку товарами та послугами відповідно до предмету діяльності, в умовах функціонування єдиної енергосистеми в Україні.

До основної функції ПАТ «Полтаваобленерго», як оператора з постачання електричної енергії споживачу, належать недискримінаційний доступ споживачів до системи розподілу та послуги з розподілу електричної енергії, які надаються ПАТ «Полтаваобленерго» на підставі договорів про надання послуг з розподілу. Оператор також здійснює планування розвитку цієї системи з урахуванням заходів з енергоефективності та можливостей використання розподіленої генерації.

Основні види діяльності ПАТ «Полтаваобленерго»:

- розподілення електроенергії;
- торгівля електроенергією;
- виробництво електроенергії.

Збут електричної енергії здійснюється методом прямих поставок юридичним та фізичним споживачам області на основі договірних відносин.

АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» є оператором системи розподілу, який здійснює ліцензовану діяльність з розподілу електричної енергії на території близько 28 770,75 км<sup>2</sup> (4,76% території України), в тому числі:

- міська територія – 819,45 км<sup>2</sup> ;
- сільська територія – 27 951,30 км<sup>2</sup>.

АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» забезпечує розподіл електроенергії 150 кВ і нижче споживачам в містах Полтава, Кременчук, Миргород, Горішні Плавні, Лубни, Гадяч і на території 25 районів Полтавської області, а також частини смт. Власівка Кіровоградської області.

До складу АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» входять 28 філій, з них 3 міських (Комсомольська, Кременчуцька, Полтавська міських електромереж) і 25 районних (Великокохнівська, Гадяцька, Глобинська, Гребінківська, Диканська, Зіньківська, Карлівська, Кобеляцька, Козельщинська, 7 Котелевська, Красногорівська, Лохвицька, Лубенська, Машівська, Миргородська, Новосанжарська, Оржицька, Пирятинська, Полтавська районних електромереж, Решетилівська, Семенівська, Хорольська, Чорнухинська, Чутівська, Шишацька). Електричні мережі в смт. Власівка Кіровоградської області обслуговуються Кременчуцькою філією.

Компанія обслуговує 43628 км електромереж, 10137 підстанцій. ПАТ «Полтаваобленерго» забезпечує енергопостачання 746 тис. споживачів ПАТ «Полтаваобленерго» здійснює підприємницьку діяльність з постачання електроенергії споживачам за регульованим тарифом та передачі електроенергії місцевими електромережами напругою 15400,4 кВ на території Полтавської області.

Оскільки звітність, як економічна категорія, трактується за двома напрямками: з одного боку, вона є економічною інформацією про виробничу й фінансово-господарську діяльність підприємства, з іншого – це метод узагальнення і подання інформації про результати діяльності підприємства [75, с. 25], тому оцінити сформовану практику фінансового планування ПАТ «Полтаваобленерго» можемо лише проаналізувавши поточні показники, що

характеризують фінансовий стан підприємства, та їх динаміку. Для загальної оцінки валюти балансу ПАТ «Полтаваобленерго» використано економічні і фінансові показники діяльності підприємства за 2017 – 2019 роки (Додаток Л).

Із наведеної таблиці додатку Л видно, що ПАТ «Полтаваобленерго» суттєво погіршило своє становище на кінець 2019 року. Негативним явищем у діяльності ПАТ «Полтаваобленерго» відзначено тенденцію до зменшення сукупних активів, що характеризує зародження передумов до скорочення діяльності на що негативно вплинуло скорочення капіталу підприємства (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Склад та динаміка активів ПАТ «Полтаваобленерго» за 2017 – 2019 рр.

Так, якщо на кінець 2018 року валюта балансу зменшилась на 4 %, то на кінець 2019 року вона скоротилась ще додатково на 24,3 %, у тому числі, за рахунок скорочення власного капіталу – на 23 %, а за рахунок скорочення позикового капіталу ще на 25,6 %. Отже, підприємство, скоротивши валюту балансу, відповідно, скоротило виробничі потужності, фінансові та майнові можливості, що суттєво знижує оцінку його діяльності.

Фінансування діяльності ПАТ «Полтаваобленерго» здійснюється за

рахунок як власних, так позикових коштів. Однак, суттєве перевищення позикового капіталу над власним вказує на наявність значної фінансової залежності підприємства від зовнішніх кредиторів, яка поступово зменшилась на кінець 2019 року, що підтверджують фінансові показники.

До того ж наявний суттєвий дефіцит власного оборотного капіталу, який до того ж, на кінець досліджуваного періоду значно збільшився. Оскільки у 2018 році підприємство спрацювало прибутково, то в наступному 2019 році отримало збиток, що може стати початком розгортання кризи прибутковості.

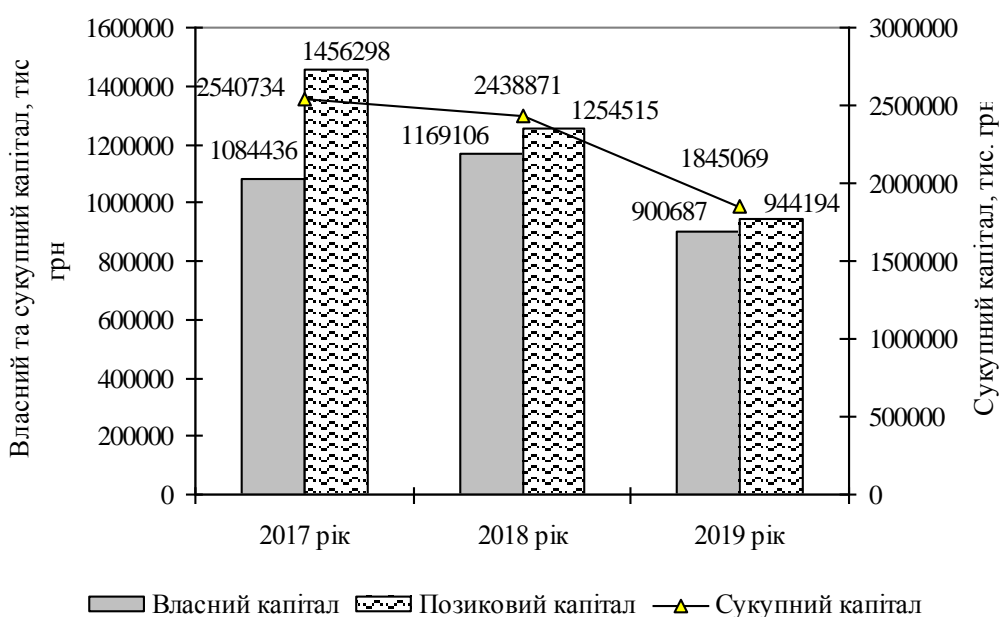


Рисунок 2.2 – Капітал ПАТ «Полтаваобленерго» за 2017 – 2019 рр.

Фактичні обсяги відпуску електричної енергії в 2017-2019 роках виробниками, електроустановки яких приєднані до системи розподілу ПАТ «Полтаваобленерго», наведені в табл. 2.1.

Як свідчать дані табл. 2.1, протягом 2017 – 2019 років відбувалось поступове зниження виробниками обсягів відпуску електричної енергії в систему розподілу ПАТ «Полтаваобленерго». Зменшення обсягів відпуску склало 360,4 млн. кВт-год, або 25 % від рівня 2017 року. Основним чинником стало зменшення подання електроенергії Кременчуцькою ГЕС. У 2019 році частка відпуску Кременчуцької ТЕЦ склала 52,7 %, Кременчуцької ГЕС – 44,8

%, інших виробників з ВДЕ – 2,5 %.

Таблиця 2.1 – Обсяги відпуску електричної енергії виробниками, електроустановки яких приєднані до системи розподілу ПАТ «Полтаваобленерго» (млн. кВт-год)

Виробники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення (+,-)		Темп росту, %	
				2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.	2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.
Кременчуцька ГЕС	831,5	492,2	473,2	-339,3	-19	59,2	96,1
Кременчуцька ТЕЦ	572,5	601,7	556,2	29,2	-45,5	105,1	92,4
ВДЕ, у т. ч.	12,2	17,9	26,4	5,7	8,5	146,7	147,5
Біогаз	-	4,24	8,646	4,24	4,406	-	203,9
СЕС	0,021	0,207	0,232	0,186	0,025	985,7	112,1
ГЕС	11,8	11,8	12,3	0	0,5	100,0	104,2
СЕС приватних домогосподарств	0,353	1,746	5,295	1,393	3,549	494,6	303,3
Всього	1416,2	1111,8	1055,8	-304,4	-56	78,5	95,0

Джерело: складено на основі [73, с. 18]

Серед об'єктів з ВДЕ найбільшу частку за даними 2019 року мають: ГЕС – 47 %; біогазові установки – 33 %; сонячні електростанції (переважно домогосподарств) – 21 %.

Баланс електричної енергії для ПАТ «Полтаваобленерго» за 2017 – 2019 роки наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Баланс електричної енергії ПАТ «Полтаваобленерго» за 2017 – 2019 роки

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Споживання електроенергії (брутто)	5593,4	5612,9	5433,4
Відпуск електроенергії електроустановками, приєднаними до системи розподілу	1416,2	1111,8	1055,8
Дефіцит (-), надлишок (+)	-4177,2	-4501,1	-4377,6
Покриття попиту з точок приєднання до системи передачі	4355,9	4715,8	4659,6
Перетоки в мережі інших ОСР (-), перетоки з мереж інших ОСР (+),	-178,7	-214,7	-282

Джерело: складено на основі [73, с. 19]

Отже, система розподілу ПАТ «Полтаваобленерго» є дефіцитною за

обсягом надходження електричної енергії від виробників, які приєднані до неї. Такі генеруючі електроустановки покривають лише 25 % попиту споживачів, переважно в Кременчуцькому енерговузлі, де зосереджені основні потужності. Дефіцит електричної енергії в обсязі 75 % попиту покривається за рахунок надходжень електричної енергії через точки приєднання системи розподілу ПАТ «Полтаваобленерго» до системи передачі – ПС 330 кВт «Полтава», «Кременчук» і «Миргород». У 2017 – 2019 рр. мали місце перетоки електроенергії в мережі інших операторів систем розподілу, які з'єднані з системою розподілу ПАТ «Полтаваобленерго» (4 – 6 % від обсягів з системи передачі) [73, с. 19].

## 2.2 Аналіз сформованої практики фінансового планування ПАТ «Полтаваобленерго»

Організаційні форми аналізу господарської діяльності на підприємствах визначають за складом апарату і технічним рівнем управління. У ПАТ «Полтаваобленерго» діяльністю всіх фінансових служб керує заступник директора з фінансових питань. Він організовує всю фінансову роботу на підприємстві, у тому числі й фінансовий аналіз та фінансове планування господарської діяльності. Аналітична робота входить до службових обов'язків керівника ПАТ «Полтаваобленерго», кожного менеджера, котрі приймають управлінські рішення. Тому важливим принципом її організації є чіткий розподіл обов'язків з проведення аналізу між окремими виконавцями. Рациональний розподіл обов'язків, забезпечує, з одного боку, повноту аналізу, а з іншого – запобігання дублюванню однієї і тієї самої роботи різними службами, ефективніше використання службового часу спеціалістів.

Фінансово-економічні показники діяльності ПАТ «Полтаваобленерго» за 2017 – 2019 рр. свідчать про недостатню увагу з боку керівництва щодо

практики фінансового планування ПАТ «Полтаваобленерго». До того ж, як зауважує І. Б. Семко, специфічна особливість галузі полягає в неможливості жорсткого планування об'єгів виробництва, оскільки виробництво і споживання відбувається одночасно, адже виробництво обумовлюється саме споживанням. Тому обсяги енергетичного виробництва повністю залежать від споживачів і не можуть встановлюватися за бажаннями виробників [94].

Оскільки звітність, як економічна категорія, трактується за двома напрямками: з одного боку, вона є економічною інформацією про виробничу й фінансово-господарську діяльність підприємства, з іншого – це метод узагальнення і подання інформації про результати діяльності підприємства, тому оцінити сформовану практику фінансового планування ПАТ «Полтаваобленерго» можемо лише проаналізувавши поточні показники, що характеризують фінансовий стан підприємства, та їх динаміку.

В основу оцінки ефективності сформованої практики фінансового планування ПАТ «Полтаваобленерго» пропонуємо функціональний підхід фінансової рівноваги активів і пасивів балансу підприємства, який виходить з позиції, що ґрунтується на функціональній рівновазі між джерелами капіталу і використанні їх в основних циклах господарської діяльності.

Так, матеріальною основою підприємницької діяльності ПАТ «Полтаваобленерго» є майно, адже, діяльність підприємства здійснюється на основі використання досить специфічних об'єктів. Ними можуть бути засоби виробництва у вигляді будівель, споруд, техніки, виробничої інфраструктури, а також грошові кошти та ін. (Додаток И). Сформовану структуру майна ПАТ «Полтаваобленерго» оцінимо з точки зору диференціації всіх активів за ступенями ліквідності, тобто за швидкістю їх можливого перетворення на гроші. У такому разі всі активи підприємства поділимо на групи:

1 група (найліквідніші активи, «чисті» ліквідні активи) – грошові кошти підприємства на розрахунковому, валютному та інших рахунках, у касі, фінансові вкладення у короткотермінові цінні папери;

2 група (активи, що швидко реалізуються) – готова продукція, товари, всі

види дебіторської заборгованості (за винятком безнадійної);

3 група (активи, реалізація яких потребує більш тривалого часу) – виробничі запаси та інші матеріальні цінності (крім готової продукції), які облічуються у II розділі активу бухгалтерського балансу підприємства, за винятком витрат майбутніх періодів, а також залишків неякісних матеріальних цінностей, якщо дані про такі залишки виявлені аналізом; до цієї ж групи належать також фінансові вкладення у довготермінові цінні папери;

4 група (активи, що важко реалізуються) – основні засоби, нематеріальні та інші позаоборотні активи, які облічуються у I розділі бухгалтерського балансу (за винятком довготермінових цінних паперів), і всі інші активи, які не увійшли до перших трьох груп, крім неліквідних.

У свою чергу, весь капітал підприємства також поділяється на групи, які диференціюються за термінами, на які відповідні фінансові ресурси надійшли у розпорядження підприємства, тобто за термінами виконання підприємством своїх фінансових зобов'язань:

1 група – прострочені зобов'язання і зобов'язання, строки сплати яких настають негайно;

2 група – зобов'язання, строки сплати яких настають у найближчий час (наприклад, протягом місяця);

3 група – зобов'язання, строки сплати яких віддалені на більш тривалий час (наприклад, кредити банків терміном на 3 – 4 місяці, а також довготермінові кредити і позички);

4 група – зобов'язання, які не мають фіксованого строку сплати (такі, як: зобов'язання будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності не зменшувати свій статутний фонд та інші елементи накопиченого власного капіталу, зобов'язання акціонерного товариства сплачувати щорічні дивіденди своїм акціонерам тощо).

Баланс ПАТ «Полтаваобленерго» буде вважатися ліквідним, якщо будуть виконані умови :



$$A1 \geq \Pi1; A2 \geq \Pi2; A3 \geq \Pi3; A4 \leq \Pi4 \quad (2.1)$$

Аналіз ліквідності балансу ПАТ «Полтаваобленерго» проведемо за допомогою таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка активів та пасивів ПАТ «Полтаваобленерго» за рівнем ліквідності станом на кінець 2017 – 2019 років, (тис. грн)

Група	Вид активів за рівнем ліквідності	Роки			Група	Вид зобов'язань за строковістю сплати	Роки			Надлишок (+) або нестача (-) платіжних засобів (А-П)		
		2017	2018	2019			2017	2018	2019	2017	2018	2019
A1	Високоліквідні активи	44630	26168	60152	П1	Найбільш строкові зобов'язання	1452240	1253375	941441	-1407610	-1227207	-881289
A2	Середньоліквідні активи	941156	833789	220616	П2	Короткострокові зобов'язання	-	-	-	941156	833789	220616
A3	Низьколіквідні активи	277623	104561	90221	П3	Довгострокові зобов'язання	8116	1140	2753	269507	103421	87468
A4	Важколіквідні активи	1277325	1474353	1474080	П4	Постійні пасиви	1084436	1169106	900687	192889	305247	573393
	Разом	2540734	2438871	1845069		Разом	2540734	2438871	1845069	x	x	x

За даними таблиці 2.3 можна відзначити, що перша нерівність не виконується і має протилежний знак, ніж в оптимальному варіанті протягом досліджуваного періоду. Тобто, найбільш ліквідні активи не покривають найбільш термінові зобов'язання, отже, підприємство не має достатньої суми наявних грошових коштів для розрахунків з кредиторами ( $A_1 < \Pi_1$ ).

Достатня кількість грошових коштів у підприємства, враховуючи розмір та суми дебіторської заборгованості, – чітко вказує на достатній рівень їх у ПАТ «Полтаваобленерго». Дотримання нерівностей третьої групи активів і пасивів свідчить про достатню кількість платіжних засобів підприємства.

Невиконання ПАТ «Полтаваобленерго» четвертої нерівності вказує на недотримання підприємством мінімальної умови фінансової стійкості, а саме, відсутність власних оборотних засобів, що свідчить про його нездатність своєчасно погасити короткострокові зобов'язання.

Аналіз структури активів балансу ПАТ «Полтаваобленерго» знаходить своє відображення у більш широкому понятті «ліквідність балансу». Ліквідність балансу характеризується станом активів та їх співвідношенням з поточними зобов'язаннями. При цьому має значення можливість ПАТ «Полтаваобленерго» обернути активи у готівку та погасити власні платіжні зобов'язання.

При аналізі співвідношення між дебіторською і кредиторською заборгованостями необхідний аналіз умов комерційного кредиту, що надається підприємству постачальниками сировини і матеріалів. Одним із засобів визначення оптимального співвідношення дебіторської та поточної кредиторської заборгованостей є розрахунок коефіцієнта, що дозволяє визначити скільки припадає дебіторської заборгованості на 1 гривню кредиторської, причому оптимальне значення даного коефіцієнта варіюється від 0,9 до 1,0, тобто кредиторська заборгованість повинна лише на 10 % перевищувати дебіторську (таблиці 2.4).

Таблиця 2.4 – Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості ПАТ «Полтаваобленерго» за 2017 – 2019 роки

Роки	Загальна сума заборгованості		Рекомендова не значення	Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	Відхилення від рекомендованого значення
	дебіторської	кредиторської			
2017	941156	1119554	0,9-1,0	0,841	- 0,159
2018	833789	950363	0,9-1,0	0,877	- 0,123
2019	220616	669630	0,9-1,0	0,329	- 0,671

Стосовно ПАТ «Полтаваобленерго» за даними табл. 2.4 слід відзначити, що це співвідношення не виконується за рахунок значних відхилень у бік зростання кредиторської заборгованості порівняно з дебіторською .

Отже, за даними таблиці 2.4, можемо зробити висновок:

– 2017 рік: коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості становив 0,841, тобто кредиторська заборгованість перевищувала дебіторську на 0,159 п.;

– 2018 рік: коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості становив 0,877, тобто на 0,123 кредиторська заборгованість перевищувала дебіторську;

– 2019 рік: коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості становив 0,329, отже, на 0,671 кредиторська заборгованість перевищувала дебіторську.

Нормативним вважається значення цього коефіцієнта  $>1$ , тобто, кредиторська заборгованість має перевищувати дебіторську не більше ніж у два, але не менше ніж у 1,5 рази. З точки зору політики фінансування оборотних активів, позитивно вважається ситуація коли дебіторська заборгованість перекриває кредиторську: у цьому випадку відстрочка по платежах, які надає підприємство, має бути меншою, ніж отримана відстрочка від кредиторів. Така ситуація у ПАТ «Полтаваобленерго» відзначається протягом всього досліджуваного періоду.

Ефективність політики планування джерел формування активів можна дослідити, проаналізувавши фінансову стійкість ПАТ «Полтаваобленерго» за показниками стану оборотних та необоротних активів таблиці 2.5.

За даними таблиці 2.5, зобов'язання підприємства протягом 2018 – 2019 років зросли дещо меншими темпами (86,0 та 75,4 %), ніж власний капітал (107,8 та 77,0), що призвело до підвищення коефіцієнта автономії на 0,053 п.п. та на 0,009 п.п. відповідно. Такий стан структури джерел формування майна сприяє зменшенню передумов щодо загрози втрати фінансової стійкості.

Розрахунки вказують на низький рівень фінансової стійкості підприємства за показниками структури джерел формування капіталу, на що негативно вплинув значний дефіцит власного капіталу. Коефіцієнт автономії характеризує недостатню частку власного капіталу в загальній сумі джерел

формування майна, адже, його оптимальна величина на кінець 2019 року – 48,8% що не перевищує 0,5. Отже, про недостатній рівень фінансової незалежності підприємства свідчить структура капіталу, в якій власні кошти менше 50 %.

Таблиця 2.5 – Фінансова стійкість ПАТ «Полтаваобленерго» за показниками стану основних та оборотних активів у 2017 – 2019 рр.

Показники	Нормативна тенденція	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення (+,-)	
					2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,427	0,479	0,488	0,053	0,009
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,573	0,521	0,512	-0,053	-0,009
Коефіцієнт фінансування	$\geq 1,0$	0,745	0,921	0,954	0,176	0,033
Коефіцієнт фінансового ризику	$< 1,0$	1,343	1,086	1,049	-0,257	-0,038
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2,0$	2,343	2,086	2,049	-0,257	-0,038
Показники стану оборотних активів						
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів		0,003	0,001	0,003	-0,002	0,002
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	збільшення	-0,178	-0,130	-0,516	0,048	-0,386
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів	$\geq 0,1$	-0,153	-0,136	-0,969	0,017	-0,833
Коефіцієнт забезпечення запасів	$\geq 0,5$	-2,040	-1,449	-5,150	0,590	-3,701
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	збільшення	-0,231	-0,173	-0,129	0,059	0,043
Показники стану основного капіталу						
Коефіцієнт виробничого потенціалу	збільшення	0,704	0,695	0,682	-0,009	-0,014
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні	0,3 – 0,5	0,395	0,454	0,632	0,059	0,177
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	збільшення	0,989	0,847	0,351	-0,142	-0,495

Показники стану оборотних активів у зв'язку із значним дефіцитом власного оборотного капіталу мають негативні значення. Протягом 2017 – 2019 років підприємство має дефіцит власних коштів, які знаходяться в мобільній формі, що негативно відображається на показниках стану як оборотних активів,

які є від'ємними, так і на запасах, які повністю сформовані за рахунок позикового капіталу.

Таким чином, ПАТ «Полтаваобленерго» є повністю залежним від кредиторів, як щодо формування запасів, так і оборотних активів в цілому.

Важливим показником майнового стану підприємства, є коефіцієнт реальної вартості майна, який показує частку засобів виробництва, до яких належать основні засоби за залишковою вартістю, виробничі запаси, незавершене виробництво, що становлять в загальній сумі майна. Цей коефіцієнт визначає рівень виробничого потенціалу підприємства, забезпеченість операційного процесу засобами виробництва. У ПАТ «Полтаваобленерго» забезпеченість операційного процесу засобами виробництва відповідає рекомендованим значенням (30 – 50 %) та має позитивну тенденцію до підвищення, що вказує на можливість подальшого розширення виробничого потенціалу ПАТ «Полтаваобленерго».

Умови, за якими можна визначити тип фінансової стійкості підприємства узагальнено в таблиці 2.6.

Враховуючи показники фінансової стійкості, розраховані у таблиці 2.6, фінансовий стан підприємства протягом досліджуваного періоду оцінюється як кризовий. Не маючи банківських кредитів, ПАТ «Полтаваобленерго» не забезпечене власними оборотними коштами для формування запасів. Така ситуація означає збіг умов і обставин, які не є сприятливими для функціонування підприємства, та властиві низькому рівню ділової активності та, відповідно, кризовому фінансовому стану.

Рівновага платіжного балансу в цій ситуації має забезпечуватися за рахунок позикового капіталу, а саме: кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуг та зобов'язань за розрахунками (платежів з оплати праці, постачальникам, бюджету, зі страхування і т. ін.).

З позиції короткострокової перспективи фінансовий стан підприємства оцінимо за показниками ліквідності й платоспроможності. Це дає можливість зробити висновок про доцільність електропостачання споживачам тільки за

умови передоплати.

Таблиця 2.6 – Показники фінансової стійкості ПАТ «Полтаваобленерго» щодо забезпеченості матеріальних оборотних активів стійкими джерелами фінансування за 2017 – 2019 рр.

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення (+,-)	
				2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.
1. Наявність власного оборотного капіталу для формування запасів тис грн.	-192889	-151540	-464639	41349	-313099
2. Наявність власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів та позик для формування запасів, тис грн.	-188831	-150400	-461886	38431	-311486
3. Наявність власного оборотного капіталу, довгострокових, короткострокових кредитів та позик для формування запасів, тис грн	-188831	-150400	-461886	38431	-311486
4. Запаси (Н <sub>4</sub> ), тис грн.	94564	104561	90221	9997	-14340
5. Надлишок (+), нестача (-) власного оборотного капіталу для формування запасів (Е <sub>1</sub> ), тис грн.	-287453	-256101	-554860	31352	-298759
6. Надлишок (+), нестача (-) власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів та позик для формування запасів (Е <sub>2</sub> ), тис грн.	-283395	-254961	-552107	28434	-297146
7. Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних, довгострокових, короткострокових кредитів та позик для формування запасів (Е <sub>3</sub> ), тис грн.	-283395	-254961	-552107	28434	-297146
8. Запас стійкості фінансового стану, дн.	-15,2	-12,1	-90,2	3,2	-78,1
9. Надлишок (+), нестача (-) джерел фінансування на 1 грн. запасів, грн. (Е <sub>3</sub> : Н <sub>4</sub> )	-2,997	-2,438	-6,119	0,558	-3,681
10. Тип фінансової ситуації відповідно до класифікації	Кризовий фінансовий стан			x	x

Оцінка платоспроможності проводиться на основі характеристики ліквідності поточних активів (табл. 2.7).

Слід звернути увагу на низький рівень здатності підприємства ліквідувати поточну заборгованість грошима негайно (коефіцієнт абсолютної ліквідності). Так, протягом досліджуваного періоду коефіцієнт абсолютної ліквідності не перевищував 0,064 п. при оптимальних його значеннях 0,2 – 0,3. Отже, на кінець 2019 року ПАТ «Полтаваобленерго» має можливість негайно погасити лише 6,4 % термінової заборгованості.

Таблиця 2.7 – Показники ліквідності та платоспроможності ПАТ «Полтаваобленерго» за 2017 – 2019 роки

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення (+,-)	
				2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.
1	2	3	4	5	6
1. Оборотні активи, тис. грн.	1263409	1118225	479743	-145184	-638482
2. Поточні зобов'язання, тис. грн	1452240	1253375	941441	-198865	-311934
3. Грошові кошти та еквіваленти, тис. грн	44630	26168	60152	-18462	33984
4. Поточна дебіторська заборгованість	941156	833789	220616	-107367	-613173
5. Активи	2540734	2438871	1845069	-101863	-593802
6. Довгострокові зобов'язання	4058	1140	2753	-2918	1613
7. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,031	0,021	0,064	-0,010	0,043
8. Проміжний коефіцієнт покриття	0,679	0,686	0,298	0,007	-0,388
9. Загальний коефіцієнт покриття	0,870	0,892	0,510	0,022	-0,383
10. Коефіцієнт загальної платоспроможності	1,745	1,944	1,954	0,199	0,010
11. Загальний показник платоспроможності щодо всіх зобов'язань	0,870	0,892	0,510	0,022	-0,383
13. Коефіцієнт ліквідності дебіторської заборгованості	0,648	0,665	0,234	0,017	-0,431

Коефіцієнт термінової ліквідності при оптимальних (0,7 – 0,8) у 2017 – 2018 роках наблизився до цих значень, але на кінець 2019 року склав близько 0,30 п.п., що унеможлиблює погашення такої частки заборгованості. Аналогічну тенденцію має і загальний коефіцієнт покриття. Загальний показник платоспроможності щодо всіх зобов'язань дозволяє виявити, в якій мірі поточні активи покривають поточні зобов'язання підприємства: якщо у 2017 – 2018 роках поточні активи покривали поточні зобов'язання на 87,0 – 89,2 %, то на кінець 2019 року – лише 51,0 %. Отже, ПАТ «Полтаваобленерго» у період, що досліджується, не є достатньо платоспроможним, а структуру його балансу не можна вважати задовільною.

Для оцінки поточної платоспроможності на підприємстві також розраховують інтегральний показник та загальний показник платоспроможності щодо всіх зовнішніх зобов'язань (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Розрахунок інтегрального показника та загального показника платоспроможності щодо всіх зовнішніх зобов'язань ПАТ «Полтаваобленерго» за 2017 – 2019 роки

Показник	Формула	Значення	Характеристика
Інтегральний показник	$I_n = \frac{K_{an}}{0,2} + \frac{K_{nn}}{0,5} + \frac{K_{zn}}{1,0}$	$I_n$ 2017 р. – 2,381 2018 р. – 2,369 2019 р. – 1,426	Нормативна величина показника має значення $>3,0$ , що свідчить про достатність рівня всіх складових його ознак
Загальний показник платоспроможності щодо всіх зовнішніх зобов'язань	$ПЗ = \frac{A_1 + 0,5A \cdot 0,2 + 0,3 \cdot A_3}{П_1 + 0,5П_2 + 0,3П_3}$	$ПЗ =$ 2017 р. – 0,545 2018 р. – 0,437 2019 р. – 0,277	Показник свідчить які перспективи має підприємство щодо погашення усіх своїх боргів по залучених фінансових ресурсах, як це вплине на формування нормативної величини залишків активів, що забезпечують безперебійну діяльність підприємства в межах визначеної потужності, якщо всі кредитори одночасно пред'являть йому свої вимоги

Оскільки величина інтегрального показника протягом 2017 – 2019 років має значення менше 3,0, рівень всіх складових ознак інтегрального показника можна вважати недостатнім. Загальний показник платоспроможності щодо зовнішніх зобов'язань вказує на суттєве погіршення перспектив підприємства щодо погашення усіх своїх боргів по залучених фінансових ресурсах протягом досліджуваного періоду.

У ході внутрішнього аналізу можна визначити не лише міру погодженості обсягів оборотних активів з обсягами платіжних зобов'язань, й швидкість трансформації оборотних активів у готівку, і реальні терміни погашення кредиторської заборгованості.

Аналіз отриманих результатів сформованої практики фінансового планування доходів, витрат та прибутку ПАТ «Полтаваобленерго» за 2017 – 2019 роки наведено в Додатку Л.

Оскільки найважливішим чинником, що впливає на суму операційного прибутку ПАТ «Полтаваобленерго», є розмір доходів, сформованих ним у процесі операційної діяльності, розглянемо їх детальніше. Так, розрахунки



свідчать, що протягом 2017–2019 рр. доходи ПАТ «Полтаваобленерго» були сформовані за рахунок доходів від операційної діяльності та інших операційних доходів. Основну частку загальної суми доходів підприємства становить дохід від реалізації, який коливається протягом досліджуваного періоду: у 2018 році відносно 2017 року він збільшився на 366715 тис. грн, або на 12,5 % порівняно з 2018 роком, а у 2019 році по відношенню до 2018 року його сума зросла на 442906 тис. грн, або на 13,4 %.

Показники ділової активності – це, перш за все, показники ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. Рівень ділової активності ПАТ «Полтаваобленерго», ефективність та кінцевий результат його діяльності залежить і від оптимального розміру та структури його капіталу (пасивів балансу), ступеня забезпечення їх власними джерелами формування та ефективності використання.

Виходячи з отриманих результатів розрахунків (Додаток М), ділова активність ПАТ «Полтаваобленерго» не може бути охарактеризована як достатня. Так, уповільнення оборотності капіталу підприємства у 2019 році – більше, ніж на 2 обороти, або на 232 дня порівняно з 2018 роком, у тому числі, на 115,8 днів за рахунок уповільнення оборотності власного капіталу, свідчить про зниження ефективності вкладення фінансових ресурсів у формування активів.

Значні розміри кредиторської заборгованості мають подовжені періоди її погашення. Незважаючи на це, ефективність її «утримання» підприємством з позицій дотримання платіжної дисципліни та забезпечення стійкого фінансового становища визначається порівнянням термінів повного погашення кредиторської та повної інкасації дебіторської заборгованості. Дані додатку М свідчать, що погашення поточної заборгованості підприємства перед кредиторами відбувається значно швидше за інкасацію боргів контрагентів перед підприємством. При цьому доцільно вказати на позитивну динаміку щодо скорочення дебіторської заборгованості. Якщо середній термін інкасації заборгованості дебіторів у 2019 році становив 18,0 днів, то термін погашення

кредиторської заборгованості підприємства – 67,9 дня. Натомість зростання ділової активності відбулось за рахунок зменшення частки відвернень коштів у дебіторську заборгованість (з 37,0 % у 2017 році до 34,2 % у 2018 році та до 12 % у 2019 році) та її суттєве скорочення у абсолютному значенні (-11,4 % та -73,5 % відповідно).

Причинами зниження ділової активності підприємства є, насамперед, погіршення ефективності використання запасів, тривалість обороту яких у 2019 році подовжилася на 4,9 днів, що спричинило подовження тривалості операційного циклу на 3,2 дня, зумовлене подовженням тривалості обороту запасів. Скорочення тривалості операційного циклу в цей же час обумовило скорочення терміну інкасації дебіторської заборгованості.

Фінансовий цикл дозволяє оцінити стан платоспроможності підприємства. Наявність від'ємного значення тривалості фінансового циклу ПАТ «Полтаваобленерго» свідчить про недостатність здійснення одного господарського обороту для початку розрахунків із кредиторами, тобто підприємство здійснює наступний операційний цикл без повного повернення кредиторської заборгованості, яка була використана для фінансування обороту, що завершився. У такий спосіб формується «боргова яма», характерною особливістю якої є виникнення прострочених платежів [27, с. 58].

Таким чином, зміни у формуванні майна ПАТ «Полтаваобленерго» впливають не лише на ефективність його використання, а й на характеристики фінансового стану: фінансову стійкість, ліквідність і платоспроможність, ділову активність, рентабельність. При цьому слід мати на увазі, що застосування агресивних підходів формування майна сприятиме підвищенню рентабельності підприємства, а консервативні підходи забезпечать збереження його ліквідності і платоспроможності.

Отже, для ефективного функціонування ПАТ «Полтаваобленерго» необхідно, щоб його політика формування і використання майна відповідала стратегічним та оперативним цілям розвитку, враховувала ринкові тенденції та технологічні можливості діяльності.

### 2.3 Комплексна оцінка ефективності процесу підготовки фінансового плану ПАТ «Полтаваобленерго»

Фінансове планування, відповідаючи тактичному рівню управління спрямоване на забезпечення реалізації стратегії діяльності і досягнення підприємством стратегічних параметрів фінансового стану, тому висока якість його організації є важливою передумовою ефективного розвитку підприємства.

Головний зміст поняття «ефективність господарської діяльності» полягає у комплексній результативності досягнення підприємством основних організаційно-господарських цілей. При цьому поняття «ефективність» має різні підходи щодо її визначення. Але переважає точка зору щодо так званого «традиційного» визначення, згідно з яким ефективність – це відношення результатів до витрат (ресурсів) [130, с. 185]. Так, за визначенням Т. І. Батракова, ефективність є співвідношенням результату до отриманих витрат і є лише вираженням, яке визначається у математиці як коефіцієнт, який характеризує міру віддачі від вкладених коштів [4, с. 174].

Таким чином, економічна ефективність є показником, який співвідносить здобутий результат з поточними затратами, що обумовили цей ефект, чи використаними економічними ресурсами. Тобто результат зіставляється або зі спожитими ресурсами (поточними витратами за певний період), або із застосованими ресурсами (сукупністю живої та уречевленої праці), які брали участь у виробництві товарів (послуг) за цей період. Відповідно розрізняють затратний і ресурсний підходи до визначення ефективності.

Якісний фінансовий план повинен передбачати такі пропорції фінансово-економічних показників, які мають забезпечити ефективні темпи розвитку підприємства, а саме:

$$Tr_{п} > Tr_{чд} > Tr_{обА},$$

де  $Tr_{п}$ ,  $Tr_{чд}$ ,  $Tr_{обА}$  — темпи росту прибутку, чистого доходу, оборотних активів відповідно.

Враховуючи зазначені показники (Додаток И), пропорції фінансово-економічних показників мають наступний вигляд:

$$-369,9 \% < 29,0 \% < -702,4 \%$$

Таким чином, на кінець 2019 року отримані негативні показники, а саме – збитковість діяльності, суттєве зменшення чистого річного доходу. Негативні темпи росту дефіциту оборотних активів вказують на протилежну відносно позитивної динаміку зміни: зниження ефективності використання оборотних активів за рахунок скорочення чистого доходу від реалізації продукції, а отже, зменшення прибутку відносно попереднього періоду. Отже, фінансове планування не забезпечило збалансованість пропорцій розвитку ПАТ «Полтаваобленерго».

Ефективність фінансового планування повинна вимірюватися системою базових показників чи критеріїв. Для створення методики оцінки ефективності процесу фінансового планування акціонерного товариства доцільно сформулювати ключові фінансові показники, дотримання яких має свідчити про стабільне фінансове становище, і які будуть враховуватися при розробці та реалізації фінансових планів як у короткостроковому, так і довгостроковому періоді

Як зауважують В.Г. Маргасова та А.В. Роговий, побудова моделі оцінки фінансово-економічного потенціалу акціонерного товариства та ефективності фінансового планування його діяльності повинна здійснюватися через постійний моніторинг ключових фінансових показників, високої інформативності, низького рівня витрат та можливості автоматизації даного процесу [56, с. 95].

Основною інформаційною базою для проведення такого аналізу та складання фінансових планів вважаються дані бухгалтерської та статистичної

звітності, які мають полегшити процес розробки фінансових планів, а також дозволять стандартизувати основні етапи даного процесу. Отже, для створення методики оцінки ефективності процесу фінансового планування акціонерного товариства доцільно сформулювати ключові фінансові показники, дотримання яких буде свідчити про фінансове становище та його стабільність, і які будуть враховуватися при розробці та реалізації фінансових планів як у короткостроковому, так і довгостроковому періоді. Відповідний набір фінансово-економічних показників має свідчити про адекватність усіх напрямків фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства цілям і задачам його фінансового розвитку та нарощенню конкурентоспроможності.

Така методика запропонована В.Г. Маргасовою та А.В. Роговим [56]. Основою методики є підхід, згідно з яким процес планування поділяється на три базові рівні: поточний, тактичний і стратегічний. Кожному рівню має відповідати певна кількість ключових фінансових показників. Дана методика базується на використанні стандартних підходів до аналізу фінансового стану та фінансово-господарської діяльності. Відповідно до запропонованої методики оцінки ефективності фінансового планування, кожний з напрямків фінансової політики може бути відображений через декілька ключових фінансових показників, які є найбільш прийнятними індикаторами ефективності (Додаток П) Як свідчать дані додатку О, більшість розрахованих вище показників не відповідає нормативним значенням. Таким чином, сформована практика фінансового планування ПАТ «Полтаваобленерго» за попередні роки показала недостатню ефективність процесу підготовки та виконання фінансового плану, що відображають фінансові результати підприємства [Додаток П].

Показники фінансової стійкості показують незбалансованість засобів і джерел їх формування, доходів і витрат, що оцінюється на підставі співвідношення власного та залученого капіталу підприємства, співвідношення довгострокових і поточних зобов'язань, достатності забезпечення матеріальних оборотних засобів власними джерелами тощо.

Будучи узагальнюючим показником економічної ефективності

підприємства, рентабельність відображає ефективність спожитих виробництвом ресурсів – трудових, земельних, матеріальних, рівень керування й організації виробництва та праці, кількість, якість і результати реалізації продукції, можливості здійснення розширеного відтворення й економічного стимулювання працівників [124].

У найширшому, найзагальнішому розумінні рентабельність означає прибутковість або дохідність виробництва і реалізації всієї продукції (робіт, послуг) чи окремих її видів; дохідність підприємств, організацій, установ у цілому як суб'єктів господарської діяльності; прибутку різних галузей економіки. У даному випадку розглядаються показники рентабельності, які характеризують ефективність роботи «Полтаваобленерго» в контексті прибутковості на ринку енергопостачання.

Показники рентабельності характеризують дохідність різних напрямків діяльності підприємства, окупність витрат тощо. Вони більш повно, ніж прибуток, характеризують кінцеві результати господарювання, адже їх величина показує співвідношення ефекту з наявними або використаними ресурсами, їх використовують для оцінки діяльності підприємства і як інструмент в інвестиційній політиці та ціноутворенні.

Різні варіанти рішень, що приймаються при визначенні прибутку, поточних витрат, авансованої вартості для розрахунку рентабельності, зумовлюють наявність значної кількості показників рентабельності.

Як свідчать дані додатку Н, у 2017 – 2018 роках спостерігався достатній рівень більшості основних показників рентабельності підприємства, але відбувалась негативна тенденція до їх зменшення, що вказує на зниження ефективності діяльності ПАТ «Полтаваобленерго», яке було викликане переважно зниженням фінансових результатів у 2017 – 2018 роках. У 2019 році відзначено збитковість діяльності ПАТ «Полтаваобленерго». Тому зниження рентабельності власного капіталу слід вважати повністю негативним явищем, адже, воно відбувалося на фоні не тільки скорочення власного капіталу, а й отримання значного збитку на кінець 2019 року.

Рентабельність власних коштів, що має показувати ефективність використання власного капіталу, вказує на інвестиційну непривабливість досліджуваного підприємства у 2019 році, адже, воно має високий рівень збитковості порівняно з іншими варіантами капіталовкладень.

Збитковість постачання та розподілення електричної енергії ПАТ «Полтаваобленерго» у 2019 році викликана збитковістю фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому. Зниження цього показника в цьому випадку можна також вважати повністю негативним явищем: по-перше, воно відбувається на тлі скорочення надання послуг з енергопостачання, по-друге, відбулось підвищення збитковості операційної діяльності, яка є для ПАТ «Полтаваобленерго» основним видом його діяльності. Так, період 2017-2019 років характеризувався зниженням обсягів відпуску електричної енергії в систему розподілу підприємства виробниками, електроустановки яких приєднані до неї. Зменшення обсягів відпуску склало 360,4 млн. кВт-год, або 25% від обсягів 2017 року. Основним чинником стало зменшення відпуску електроенергії з боку Кременчуцької ГЕС [73, с. 18].

Зважаючи на збитковість операційної діяльності щодо послуг з енергопостачання у 2019 році, всі інші показники рентабельності, а саме: основних засобів, оборотних активів, виробничих, трудових та господарських ресурсів також є від'ємними, тобто, збитковими. Таким чином, оцінку ефективності процесу підготовки фінансового плану ПАТ «Полтаваобленерго» на 2019 рік не можна вважати позитивною.

Відповідність у темпах зростання між обсягом реалізації на кінець 2019 року (0,290) та сумою дебіторської заборгованості за цей період (0,265) призводить до встановлення такого співвідношення між ними, коли величина коефіцієнта випередження (відставання) становить 1,094, що значно більше за 0,5, який вважається достатнім.

Окрім отримання необхідного фінансового результату, фінансовий план повинен забезпечувати збалансований фінансовий розвиток ПАТ «Полтаваобленерго», що, на нашу думку, досягається шляхом дотримання

збалансованості параметрів його фінансової діяльності. Так, ПАТ «Полтаваобленерго» гіпотетично може орієнтуватись на досягнення високого рівня рентабельності інвестованого капіталу при високому рівні фінансового ризику, нехтувати стандартами платоспроможності та фінансової стійкості, що в результаті часто призводить до розгортання кризових явищ і банкрутства підприємства. Тому, в перебігу фінансового планування, незалежно від типу обраної фінансової стратегії, обов'язковим має бути забезпечення певних параметрів фінансової діяльності, які дозволять гарантувати фінансову безпеку ПАТ «Полтаваобленерго». Основні з цих параметрів наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Умови збалансованості параметрів фінансової діяльності ПАТ «Полтаваобленерго» у 2019 році

Параметри фінансової діяльності	Умови збалансованості	Фактичне значення на кінець 2019 року
Збалансованість структури активів та капіталу	Відповідність термінів залучення капіталу рівню ліквідності активів $K_{зп} > 1$ ; $K_{фа} > 0,5$	$K_{зп} = 1,954 > 1$ $K_{фа} = 0,064 < 0,5$
Збалансованість рівня доходності активів та витрат по залученню капіталу	$EP > WACC$	$-12,67 < WACC$ (до 30 %)
Збалансованість грошових потоків	$ЧП > 0$	$-18462 < 0$
Збалансованість рівня доходності активів та рівня їх фінансових ризиків	Прийнятне співвідношення між рівнем доходності активів та рівнем їх ризику (досягнення мінімального рівня фінансового ризику при бажаному рівні доходності активів)	

Умовні позначення:  $K_{зп}$  – коефіцієнт загального покриття;  
 $K_{фа}$  – коефіцієнт фінансової автономії;  
 $EP$  — економічна рентабельність активів;  
 $WACC$  — середньозважена вартість капіталу;  
 $ЧП$  — чистий грошовий потік.

За даними таблиці 2.9 можна відзначити незбалансованість параметрів фінансового плану діяльності ПАТ «Полтаваобленерго» у 2019 році, що свідчить про його неефективність. На це, у свою чергу, вплинули незбалансованість структури активів та капіталу, незбалансованість рівня доходності активів та витрат по залученню капіталу; невідповідність термінів залучення капіталу рівню ліквідності активів, небалансованість рівня



доходності активів та рівня їх фінансових ризиків, незбалансованість чистого грошового потоку (отримано негативний чистий грошовий потік на кінець 2019 року у розмірі -18462 тис. грн) та рівня дохідності активів, який значно менше витрат по залученню капіталу, що спостерігаються на сучасний момент на ринку капіталу.

Оскільки коефіцієнт фінансового ризику ПАТ «Полтаваобленерго» у 2019 році склав 1,049, а нормативне значення показника знаходиться в межах 0,67-1,5, то значення нижче 0,67 свідчить про можливий високий рівень фінансових ризиків, а значення вище 1,5 може означати наявність додаткових резервів підвищення ефективності за рахунок залучення позикових коштів. Тому коефіцієнт фінансового ризику, що становить 1,049, свідчить про значний фінансовий ризик, за якого відсутні додаткові резерви підвищення ефективності за рахунок залучення позикових коштів.

Значний дефіцит власних оборотних коштів ПАТ «Полтаваобленерго» означає, що відбулось авансування власного капіталу у матеріальні цінності довгострокового використання. Тому фінансування поточного господарського обороту здійснюється повністю за рахунок позикового капіталу, значна частина якого (74 % на кінець 2019 року) спрямована на покриття необоротних активів.

Оскільки у 2017 – 2018 роках чистий рух грошових коштів був позитивним, то у 2019 році відзначено їх негативний рух. Неузгодженість грошових потоків, наслідком якої став дефіцит чистого руху грошових коштів, проявився як неплатоспроможність. Передумовою дисбалансу грошових потоків виступає перевищення витрат над доходами, внаслідок чого і відбулося зменшення суми росту чистого грошового потоку у 2018 році до негативного грошового потоку на кінець 2019 року, що є характерною ознакою зародження кризи платоспроможності. Отже, дефіцит грошових коштів може негативно позначатися на стані розрахунків ПАТ «Полтаваобленерго» з кредиторами. Його наслідком може стати несвоєчасна сплата підприємством своїх боргових зобов'язань, та прострочену кредиторську заборгованість. Слід відзначити появу вказаних тенденцій на фоні розгортання кризи фінансової стійкості.

## Висновки за розділом 2

У процесі дослідження фінансово-господарської діяльності ПАТ «Полтаваобленерго» оцінено фінансові показники та з'ясовано неефективну економічну діяльність досліджуваного підприємства, яке не має достатнього рівня незалежності, що спричинено дефіцитом власного капіталу та відсутністю власних оборотних коштів. Підприємство фінансує діяльність за рахунок позикового капіталу.

Оцінка фінансової рівноваги активів і пасивів балансу підприємства за функціональним підходом вказує на її недотримання. Відзначено відсутність у підприємства мінімальної умови фінансової стійкості, на що вказує дефіцит власних оборотних засобів. Виявлено, що кредиторська заборгованість суттєво перевищила дебіторську. Показники структури джерел формування капіталу вказують на низький рівень фінансової стійкості підприємства за показниками структури джерел формування капіталу. Визначено, що показники ділової активності, а саме фінансовий цикл, має від'ємне значення, що спричиняє виникнення прострочених платежів.

Комплексна оціка ефективності фінансового планування показала недотримання умови збалансованості параметрів фінансової діяльності ПАТ «Полтаваобленерго» у 2019 році, що вказує на неефективність проведеного процесу підготовки фінансового плану у цей період. Аналізуючи запропоновану методику оцінки ефективності процесу фінансового планування, визначено, що кожний напрям фінансової політики має свій власний набір показників або критеріїв, які мають найбільш повно характеризувати процес його розвитку. Тому неповна відповідність фінансово-господарських показників ПАТ «Полтаваобленерго» визначеним критеріям, більшість з яких відповідає категорії «неприпустиме значення», вказують на неадекватність напрямку фінансової політики загальним цілям розвитку підприємства, а також на неефективний процес фінансового планування його діяльності.

## РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ СУБ'ЄКТА  
ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1. Зарубіжний досвід фінансового планування суб'єктів господарювання та рекомендації щодо його імплементації у вітчизняну практику

Світова практика використовує різні підходи щодо використання фінансового планування, серед яких особливу увагу заслуговує досвід Німеччини, США, Японії та Великобританії оскільки ці країни є беззаперечними лідерами у галузі фінансового планування.

Великі німецькі корпорації володіють значним досвідом корпоративного планування в умовах значних соціальних обмежень, з одного боку, та жорсткої міжнародної конкуренції – з іншого.

Україна, яка є членом Європейського Енергетичного Співтовариства, підписала Угоду про асоціацію з ЄС, тому має проводити біпаралельний процес «реформи – інтеграція», який стане стратегічним орієнтиром діяльності як Уряду так і Верховної Ради України на п'ятирічний період. Суть цього процесу – реформи енергетичного сектору сприяють інтеграції в енергетичний простір ЄС, а інтеграція енергетичних мереж сприяє внутрішнім реформам [63].

У сучасних умовах розвитку вітчизняних промислових підприємств на перший план виходить проблема забезпечення їх фінансової стійкості. Основні засади і підходи до фінансового планування вітчизняних суб'єктів господарювання запозичені переважно з теоретичних напрацювань і практики зарубіжних вчених через невеликий досвід України у цій сфері. Тому спрямованість на стійкий розвиток обумовлює необхідність зміни парадигми фінансового планування в Україні на основі синтезу вітчизняної практики і досягнень світового досвіду.

Вивчаючи зарубіжний досвід управління фінансовими ресурсами підприємства, зокрема французьких, німецьких та англійських компаній, виділяють чотири основні фактори впливу на формування структури капіталу суб'єктів господарювання (рис. 3.1).



Рисунок 3.1. – Фактори впливу на управління фінансовими ресурсами

Джерело: складено на основі [117, с. 131]

Дослідження світового досвіду фінансового планування дозволяє з'ясувати подібні та відмінні риси цього процесу в суб'єктів господарювання провідних країн світу та України для пошуку шляхів удосконалення вітчизняної

практики. Як зазначає О. Ю. Нестор, саме завдяки цьому вдається порівняти досвід розвинених країн із вітчизняним і з'ясувати можливості та напрями його імплементації в українську практику з урахуванням специфіки вітчизняних умов господарювання [65, с. 161]. Світова практика послуговується різними підходами до використання фінансового планування, серед яких особливої уваги заслуговує досвід Німеччини, США, Японії та Великобританії оскільки ці країни є беззаперечними лідерами у цій галузі.

Ці положення значною мірою відзначають базову структуру капіталу, однак, за поточними умовами його застосування фактична структура капіталу може не співпадати з базовою.

Отже, фірма, чий товарний збут стабільний, може отримати більш значне боргове зобов'язання та нести вищі фіксовані витрати, ніж компанія із нестабільним збутом.

Фірми зарубіжних країн, наприклад Англії, чії активи співпадають за безпекою кредитів, мають тенденцію використовувати боргове зобов'язання досить інтенсивно. Активи, які можуть бути використані у різному бізнесі, дають добре додаткове забезпечення, в той час як вузько цільові активи його не дають. Таким чином, як зауважують Л.П. Ткачик та К.С.Глемба, високо-розвинені компанії є, звичайно, кредитоспроможнішими і тому значною мірою використовують кредит, тоді як компанії, що включені в технологічні дослідження, використовують боргове зобов'язання меншою мірою [117, с. 131].

Деякі види менеджменту мають тенденцію бути консервативнішими, ніж інші, тобто, використовувати менше боргових зобов'язань, ніж середня фірма в своїй індустрії. Водночас агресивні види менеджменту використовують більше боргові зобов'язання з метою збільшення прибутку. В більшості випадків корпорації обговорюють свою структуру капіталу із кредиторами та оціночними агентствами і прислухаються до їх порад. Таким чином, при формуванні фінансових ресурсів зарубіжні фірми намагаються створити оптимальну структуру капіталу, яка відображає поєднання боргового

зобов'язання і маржі, та яка максимізуватиме ціну акції фірми. У будь-який момент менеджер фірми має особливу базову структуру капіталу – ймовірно оптимальну структуру, хоча ця ціль може змінюватись з часом.

У вітчизняній практиці, навпаки, існують проблеми стосовно формування оптимальної структури капіталу, які пов'язані із впливом несприятливих факторів, а саме: низький рівень кваліфікації фінансового менеджменту, надзвичайно ризикова політика формування активів та пасивів підприємства, труднощі із залученням зовнішніх джерел фінансування, дефіцит внутрішніх джерел фінансування, значний рівень кредиторської заборгованості в структурі джерел фінансування [117, с. 131].

Великі німецькі корпорації володіють значним досвідом корпоративного планування в умовах значних соціальних обмежень, з одного боку, і жорсткі міжнародні конкуренції – з іншого. За цих умов велику увагу приділяють питанням безпечного в плані ліквідності розвитку суб'єктів господарювання і стратегічному підходу [65, с. 161]. Персонал німецьких суб'єктів господарювання безпосередньо включений в управління діяльністю корпорацією через участь у наглядових (у великих акціонерних товариствах) і виробничих радах.

Для збереження рівноваги між можливостями суб'єктів господарювання і вимогами мінливого ринку в концернах Німеччини в рамках стратегічного планування фінансові плани окремих сфер господарської діяльності зводяться в загальний план. Дефіцит грошових коштів, що виникає у окремих сфер діяльності суб'єктів господарювання, ліквідується за допомогою планування фінансових операцій, що, зазвичай, вирішує центральний відділ фінансів. Німецький підхід до стратегічного фінансового планування характеризується ґрунтовністю і детальністю всіх планово–контрольних процедур. Критеріями існування суб'єктів господарювання в короткостроковому періоді виступають показники результату і ліквідності, а довгостроковою метою виступає збільшення вартості капіталу суб'єктів господарювання. При цьому короткостроковий прибуток визнається джерелом фінансування стратегічного

розвитку. Якщо дефіцит фінансування не може бути ліквідований в коротко- і середньостроковому періоді, то використання грошових коштів, запланованих для сфер господарської діяльності, обмежується, наприклад, за рахунок збільшення термінів інвестування (у короткостроковому періоді) або корегування стратегічних планів сфер діяльності (у середньо – і довгостроковому періоді). Крім того, центральний відділ фінансів здійснює спеціальні короткострокові фінансові розрахунки, пов'язані із специфічними надходженнями і виплатами грошових коштів [65, с. 162]. Тим самим формуються три етапи фінансового планування, не враховуючи окремих планів фінансування проектів [107].

У німецькій практиці фінансовий план переважно складається з наступних розділів: плану фінансування, плану прибутків (збитків), плану руху грошових коштів, балансу [65, с. 163].

Суб'єкти господарювання Німеччини більшою мірою спрямовують процес стратегічного фінансового планування на внутрішніх користувачів інформації, осіб, які ухвалюють управлінські рішення. Бюджетний процес суворо регламентований. Під час господарського циклу корегуванню з урахуванням змін умов підлягають лише довгострокові бюджети. Середньо– і довгострокові бюджети змінюються тільки в наступному циклі, отже, процес фінансового планування не можна вважати гнучким [47, с. 42].

На основі розглянутого вище досвіду стратегічного фінансування на прикладі Німеччини О. Ю. Нестор пропонує наступні пропозиції щодо впровадження у практику вітчизняних суб'єктів господарювання зазначеного досвіду, а саме:

- українським суб'єктам господарювання доцільно запозичити у німецьких колег ґрунтовність і детальність усіх планових процедур;
- більшу увагу доцільно приділяти контролю виконання стратегічних фінансових планів;
- концентруватися на результатах діяльності, а не на тривалості процесів;
- перейняти стратегічний підхід до планування, що надасть змогу

перейти від тактики постійного вирішення короткострокових проблем та сконцентрувати увагу на майбутньому суб'єкті господарювання [65, с. 163].

Разом з цим слід зауважити, що імплементація німецького досвіду стратегічного фінансового планування в умовах вітчизняної економіки матиме свої специфічні особливості, а саме: ґрунтовність і детальність всіх планових процедур, відзначену вище, важко впроваджувати за умов нестабільності ринкової економіки України. Через високий рівень деталізації фінансових планів процес планування може стати негнучким, а в умовах динамічності середовища господарювання України це може значно зменшити ефективність стратегічного фінансового планування.

Розглядаючи практику фінансового планування суб'єктів господарювання у США, слід відзначити її підпорядкованість вимогам зовнішніх користувачів: інвесторів, акціонерів, кредиторів, урядових регулюючих і податкових служб. На відміну від суб'єктів господарювання країн Європи, у яких особлива увага приділяється саме оподаткуванню, податкове управління, при всій його значущості, не має в цьому переліку пріоритетного значення. Так, у суб'єктів господарювання США весь процес фінансового планування спрямований на задоволення потреб саме цієї групи користувачів інформації, а плани і звіти для зовнішнього використання є пріоритетними. При цьому, фінансове планування суб'єктів господарювання США вважається гнучким: корегування основних показників середньострокового і оперативного планування здійснюється під час виникнення такої необхідності [107, с. 42].

Американські суб'єкти господарювання використовують, переважно, два види планування: стратегічне фінансове планування і річне фінансове планування. Стратегічне фінансове планування має на меті обґрунтувати оцінку майбутньої рентабельності різних стратегічних господарських центрів, а на основі цього обґрунтування – прийняти рішення щодо припинення того чи іншого виду господарської діяльності, або залучити в нові сфери ділової активності [107, с. 42]. Фінансові директора визначили пріоритети щодо



покращення в сфері фінансів на наступні два роки: на перше місце була поставлена підтримка прийняття рішень та бізнес – аналіз (74% опитаних), на другому місці в переліку пріоритетів відзначено планування, бюджетування та прогнозування (69%). Ці інструменти управління витіснили у списку пріоритетів управління витратами (68%) і управління оборотним капіталом (63%) [65, с. 164].

Річне фінансове планування у США ґрунтується на показниках стратегічного плану. Річний план (бюджет) є оперативним документом, згідно з яким стратегічний господарський центр визначає планований на поточний рік обсяг виробництва, складає плани з використання робочої сили та капіталовкладень, виготовлення нових видів продукції. У річному плані деталізуються плани виробництва і збуту поквартально і щомісячно.

Розробка річного плану починається з прогнозу обсягу продажу товарів і послуг, потім розраховуються витрати виробництва, і прогнозується прибуток. Розробка нормативів трудових витрат на одиницю продукції слугує початковим етапом складання бюджету, після чого визначаються витрати на сировину та матеріали за встановленими нормативами [47, с. 42].

Слід відзначити, що процес планування у США відзначається недосконалістю, яка полягає у наступному:

– процес планування проходить надто повільно, починається переважно в липні і завершується у грудні. Враховуючи те, що життєвий цикл багатьох продуктів закінчується, плани часто встигають застаріти до його завершення, що спричиняє проблеми при їх реалізації, а також знижує точність прогнозування прибутку;

– процес планування вимагає значних зусиль з боку менеджерів.

Процес планування зазвичай починається зі збору даних та включає фінансові результати, такі як: доходи від реалізації, витрати і рівні матеріально– виробничих запасів. Але він також включає і нефінансові дані, які часто вважаються чинниками, що управляють. Вони відрізняються залежно від типу суб'єктів господарювання, але можуть включати, наприклад, розміри

партій, відсоток браку і час обслуговування клієнтів. Крім того, має бути інформація про клієнтів (кількість клієнтів, що здійснюють повторні покупки; час, який клієнт витрачає на вивчення web-сторінки; низка товарів, які замовляються певним типом клієнтів) і про співробітників (відсоток працівників, які відсутні на робочому місці чи рівень їх освіти тощо) [65, с. 167].

Наступним кроком має бути вибір цільових фінансових показників і параметрів, які часто отримуються в результаті перемовин функціональних керівників, які складають бюджети, і менеджерів напрямів, які повинні їх виконувати. Враховуючи важливість фінансового планування, багато суб'єктів господарювання США намагаються перебудувати наново свої процеси планування, кінцевою метою яких має бути прив'язка винагороди менеджерів до запланованих показників.

Отже, американська практика дає можливість перейняти вітчизняним суб'єктам господарювання наступні моменти:

- гнучкий підхід до фінансового планування та прогнозування, тобто проведення корекції основних показників середньострокового і оперативного планування у момент виникнення такої необхідності;
- залучення персоналу до розробки стратегічного фінансового плану і максимальне забезпечення взаємодії всіх рівнів під час цього процесу;
- приділення більшої уваги розробці і впровадженню ефективної системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування;
- забезпечення високого рівня якості стратегічного фінансового планування.

О. Ю. Нестор наводить певні особливості впровадження американського досвіду стратегічного фінансового планування в Україні, а саме:

- основними користувачами інформації при стратегічному фінансовому плануванні вітчизняних суб'єктів господарювання стають внутрішні користувачі. Тому в умовах нестабільності економічної ситуації в Україні вони

повинні мати доступну й достовірну інформацію для оперативного реагування на зміни середовища господарювання та коригування планів. Отже, вважаємо за доцільне, звернути увагу на архітектуру системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування [65, с. 169].

Постійні зміни середовища ускладнюють українським суб'єктам господарювання достовірність визначення майбутньої рентабельності діяльності та інших необхідних показників через нестабільність законодавства, податкової політики тощо.

Позитивно доцільно також відзначити планомірність, яка виступає основою японського бізнесу, тобто, всі дії будь-якого із суб'єктів господарювання обов'язково відбуваються за встановленим планом. В Японії всі великі суб'єкти господарювання мають планові відділи; підготовка плану відбувається централізовано, планування здійснюється «зверху–вниз». Часовий горизонт планування зазвичай відповідає 5 рокам, прогнозування – 15 рокам. Процес стратегічного фінансового планування в більшості випадків включає 4 стадії, а саме: 1) формулювання передумов, 2) уточнення проблем, 3) довгострокова стратегія, 4) середньострокові і короткострокові плани. Крім цього в Японії існує система загальнонаціонального прогнозування, яку називають індикативним плануванням [107, с.43].

Аналізуючи досвід розвинутих країн, зокрема США, Японії та Німеччини [107], можемо спостерігати, що нормативно-правове забезпечення фінансового планування у кожній країні є належним чином відпрацьовано стосовно специфіки кожної країни. Отже, під час формування фінансових ресурсів зарубіжними фірмами створюється оптимальна структура своїх капіталів, яка відображає поєднання боргового зобов'язання і маржі. Це максимізує ціну акції певної фірми. У будь-який момент менеджер фірми має особливу базову структуру капіталу – ймовірно оптимальну структуру, хоча вона може змінюватись з часом [117, с. 134].

Щодо безпосередньо внутрішньофірмового планування, то у зарубіжних компаніях виділяють наступні види планів:

– Corporate Charter (статут) – задає фундаментальні цілі підприємства і корпоративні стандарти, орієнтацію на ринки, структуру власності, позиціонування підприємства і відносин з власниками і співробітниками;

– Strategic Business Plan (стратегічний бізнес-план) – формується на п'ять-десять років і визначає стратегії фінансування і випуску продукції, зростання обсягу продажів, частки ринку.

Планування більшості середніх і дрібних підприємств полягає у складанні річних бюджетів з їх подальшою деталізацією у вигляді операційних бюджетів, що складаються на квартал, місяць, тиждень. До них відносять:

– Business Plan (бізнес-план) – формується на один – три роки (часто з розбиттям по кварталах) і уточнює джерела інвестицій, спрямовує розвиток виробничих потужностей, вимоги до персоналу, матеріальних і фінансових ресурсів. Включає укрупнений план продажів в грошовому виразі;

– Sales and Operation Plan (план збуту і виробництва – портфель продукції) – формується на рік-два, уточнює бізнес-плани.

Зважаючи на значний досвід діяльності в умовах ринкової економіки та стабільніше законодавство, суб'єктам господарювання в цих країнах значно легше спланувати свою діяльність.

### 3.2. Формування економетричної моделі фінансового плану суб'єкта господарювання в умовах мінливого конкурентного середовища

На сучасному етапі економічного реформування зростає потреба в оперативності прийняття управлінських рішень, у розрахунку й прогнозуванні варіантів можливих напрямків виробничої діяльності окремих підприємств. За умов низького рівня прогнозованості темпів розвитку економічної системи та фінансової стійкості суб'єктів господарювання в період кризових явищ у процесі стратегічного фінансового планування актуальним є застосування

економіко–математичних методів.

Економіко-математичне моделювання в плануванні фінансових показників дозволяє знайти кількісне вираження взаємозв'язків між фінансовими показниками і чинниками, які їх визначають (регресивна модель, модель КоббаДугласа). На сьогодні існує значна кількість методичних підходів до аналізу процесів формування фінансових показників підприємства, що обумовлено їх складністю та комплексністю як економічної категорії.

Кореляційно-регресійний аналіз визначає формалізований зв'язок між досліджуваними ознаками, що дає можливість оцінити адекватність моделі, тобто встановити, наскільки добре модель відображає реальні процеси, що відбуваються в системі, наскільки якісно властивості моделі відповідають властивостям модельованого об'єкта, унеможливити вплив мультиколінеарних факторів. Аналіз передбачає визначення теоретичної форми зв'язку між факторними і результативною ознаками (регресійний аналіз) та оцінку щільності цього зв'язку (кореляційний аналіз) [120, с. 215-216].

Перевагами цього методу можна відзначити об'єктивність спостережень за об'єктом, що вивчається, і можливість виявлення чинників що впливають на нього. Якщо ступінь відхилень розрахункових показників від фактичних є значною величиною, то можна зробити висновок про неможливість використання моделі для планування, що є недоліком економіко-математичного методу.

Відтак, кореляційно-регресійний аналіз виступає методом ідентифікації та оцінювання впливу ключових факторів на формування результативного показника, зокрема, чистого фінансового результату підприємства. Результати розрахунків на основі економетричної моделі виступають основою для обґрунтування управлінських рішень у сфері оптимізації процесів формування фінансового результату підприємства.

Першим кроком у кореляційно-регресійному аналізі є визначення основних факторів впливу. Зважаючи на те, що будь-яке підприємство функціонує у певному середовищі, вважаємо за доцільне включити до розгляду

наступні фактори впливу:

- фінансовий результат формується як різниця між доходами та витратами діяльності (чистий прибуток), тому їхнє співвідношення є визначальним чинником. Показник витратомісткості доходів підприємства об'єднує обидва зазначених фактори;

- діяльність підприємства визначається розміром ресурсів, залучених до його діяльності, тому до розгляду включено вартість власного капіталу;

- джерелом формування усіх ресурсів підприємства є фінанси, найбільш важливими з яких з точки зору збереження фінансової незалежності є власні, тому до розгляду також включено середньорічну вартість власного капіталу [19].

Для визначення коефіцієнтів регресії моделі були використані наступні первинні дані, які відображають поточний стан виробництва досліджуваного підприємства (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Результати діяльності ПАТ Полтаваобленерго за 2011 – 2019 роки

Роки	Чистий прибуток	Валюта балансу	Поточні зобов'язання
2011	49005	885484	141686
2012	217133	967948	229015
2013	17417	998211	314940
2014	12422	1037149	353302
2015	13427	1021943	392185
2016	14436	1125649	529204
2017	16506	1164060	608774
2018	23084	1333389	816661
2019	-271471	1845069	941441

З метою ідентифікації та оцінювання впливу ключових факторів на формування результативного показника ПАТ Полтаваобленерго проведено оцінку регресійної статистики та тісноти зв'язку. Результати оцінки, що були проведені засобами MS Excel та модулем аналізу даних представлені в таблиці 3.2.

Отже, в результаті кореляційного аналізу отримано наступні показники.

Таблиця 3.2 – Регресійна статистика

Множественный R	0,845057257
R-квадрат	0,714121768
Нормированный R-квадрат	0,591602526
Стандартная ошибка	2,119521694
Наблюдения	11

Джерело: [Розраховано автором]

Скорегований коефіцієнт детермінації  $R^2$  становить 0,7141. Це означає, що зміна результативної ознаки відбулась на 71,41 % через зміну факторів.

Нормований коефіцієнт кореляції становить  $R=0,592$ . Таким чином, модель можна вважати адекватною експериментальним даним і на підставі прийнятої моделі доцільно проводити економічний аналіз і знаходити значення прогнозу для ПАТ Полтаваобленерго.

В результаті кореляційного аналізу отримано наступні показники (таблиця 3.3)

Таблиця 3.3 – Розрахунок коефіцієнтів моделі залежності чистого прибутку від валюти балансу та поточних зобов'язань ПАТ Полтаваобленерго

	Коефіциенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение
Y-пересечение	2007,738661	2,093318039	959,1178332	3,53721E-19
Змінна X 1 (ЧП)	5,89407E-06	2,21318E-06	2,663170161	0,032318178
Змінна X 2 (Валюта балансу)	-4,76451E-06	3,10896E-06	-1,5325113	0,169259874
Змінна X 3 (Поточні зобов'язання)	-1,05061E-05	4,08872E-06	-2,56952284	0,037033644

Продовження таблиці 3.3

Нижні 95%	Верхні 95%	Нижні 95,0%
2012,688572	2002,788751	2012,688572
1,11274E-05	6,60736E-07	1,11274E-05
2,587E-06	-1,2116E-05	2,587E-06
-8,37773E-07	-2,01744E-05	-8,37773E-07

Для оцінки впливу факторної ознаки на результативну (чистий прибуток) використовуються коефіцієнт еластичності, який дозволяє з'ясувати, на скільки

відсотків змінюється результативна ознака при зміні факторної ознаки на один відсоток при фінансовому значенні інших факторів.

Як свідчать результати найбільшу вагу має такий показник як чистий прибуток  $a=5,894$ . Відмінний знак коефіцієнту при показнику «валюта балансу»  $(-4,756)$  та «поточні зобов'язання»  $(-1,051)$  означають, що значне збільшення в структурі капіталу зобов'язань призводить до зниження результативного показника – чистого прибутку (прибутковості). Для подальшого аналізу обрано наступні фактори, що впливають на результатуючу ознаку:

- чистий прибуток –  $5,894$ ;
- валюта балансу –  $(-4,765)$ ;
- поточні зобов'язання –  $(-1,051)$ .

В результаті отримано рівняння регресії з параметрами, що оцінюються, та мають наступний вигляд:

$$Y = 2007,739 + 5,894X_1 - 4,765X_2 - 1,051X_3$$

Факторна дисперсія характеризує варіацію результативної ознаки, яка пояснюється чинниками, що увійшли у модель. Для оцінки впливу факторної ознаки на результативну використовуються коефіцієнт еластичності, який дозволяє з'ясувати, на скільки відсотків змінюється результативна ознака при зміні факторної ознаки на один відсоток при фінансовому значенні інших факторів.

Враховуючи вищезазначене, можна спрогнозувати прибутковість підприємства на **2019 рік**.

Підсумовуючи викладене, можна відзначити, що для того щоб рівень прибутковості ПАТ Полтаваобленерго покращувався, на підприємстві повинні проводитися заходи в наступному порядку:

- організаційні (удосконалення виробничої структури, удосконалення організаційної структури управління, диверсифікація енергопостачання, реструктуризація виробництва тощо);



– технічні (оновлення техніко-технологічної бази, переозброєння виробництва щодо постачання електроенергії);

– економічні важелі та стимули (удосконалення тарифної системи, форми і системи оплати праці, прискорення обігу оборотних коштів тощо). Якщо почати проводити зміни не в такому порядку, то позитивні зрушення у ефективності діяльності будуть або малопомітними, або відсутніми взагалі.

В господарській діяльності ПАТ Полтаваобленерго можливі фактори ризику, до яких відносять:

- старіння та знос основних засобів;
- низька платоспроможність споживачів послуг з енергопостачання;
- форс-мажорні ризики;
- значна кредиторська заборгованість (36,3 % на кінець 2019 року).

Отже, забезпечення прибутковості необхідно розглядати як один із головних факторів підвищення ефективності діяльності ПАТ Полтаваобленерго в цілому.

Для того щоб постійно забезпечувати зростання прибутковості, потрібно шукати невикористані можливості її збільшення, тобто резерви зростання прибутку. Резерви виявляються на стадіях планування та безпосереднього виробництва і реалізації продукції.

Стратегія управління ПАТ Полтаваобленерго має бути пов'язана з визначенням головної мети його функціонування. Найчастіше ця головна мета формулюється як досягнення певного рівня рентабельності на вкладений капітал і, відповідно, одержання певної маси чистого прибутку, що забезпечить достатній фінансовий стан ПАТ Полтаваобленерго.

### 3.3. Рекомендації щодо оптимізації процесу підготовки фінансового плану суб'єкта господарювання

Процес підготовки фінансового плану суб'єкта господарювання у сфері енергопостачання має певні особливості. Так, основою електроенергетики країни є Об'єднана енергетична система (ОЕС) України, яка здійснює централізоване забезпечення електроенергією внутрішніх споживачів, взаємодіючи з енергосистемами суміжних країн, забезпечує експорт і імпорт електроенергії. Ця система України поєднує енергогенеруючі потужності, розподільчі мережі всіх регіонів України, у тому числі і Полтавської області, які пов'язані між собою системоутворюючими лініями електропередач напругою 220–750 кВ, що ускладнює окреме планування щодо розподільчих мереж регіонів України. Оперативно-технологічне керування (ОЕС), в яку входить ПАТ «Полтаваобленерго», і управління режимами енергосистеми здійснюється державним підприємством НЕК «Укренерго» централізовано.

Процес фінансового планування будь-якого підприємства, як зазначають науковці, у тому числі і у ПАТ «Полтаваобленерго», має базуватися на застосуванні трьох основних систем: стратегічного, поточного та оперативного фінансового планування, які пов'язані між собою та реалізуються в певній послідовності [52, с. 55].

На першому етапі здійснюється стратегічне фінансове планування, в якому визначаються цільові параметри та прогнозуються основні напрямки фінансово-господарської діяльності шляхом розробки фінансової стратегії суб'єкта господарювання з урахуванням життєвого циклу та конкурентного середовища. Основні засади і підходи до стратегічного фінансового планування вітчизняних суб'єктів господарювання запозичені переважно з теоретичних напрацювань і практики зарубіжних вчених через невеликий досвід України у цій сфері [24, с. 130]. Основною метою стратегічного планування є забезпечення результативної діяльності підприємства протягом тривалого

періоду часу.

Енергетична стратегія – це інтегрована модель дій держави, що спрямована на досягнення цілей національної безпеки та задоволення енергетичних потреб суспільства за найменших сукупних витрат, при цьому економічно обґрунтовано. Таким чином, Енергетична стратегія України до 2030 року покликана визначити вектор розвитку галузей енергетики країни, у тому числі і відповідно до цілей і завдань ПЕК до 2030 року [34].

Енергетичною стратегією України до 2030 року централізовано визначено ключові напрями реформування енергетики та вкладання інвестицій у реконструкцію та модернізацію енергетичної інфраструктури. Оновлення Енергостратегії, як одного з найважливішого документа для країни, є складним, багатокроковим процесом, що потребує участі широкого кола експертів, адже, основою електроенергетики країни є Об'єднана енергетична система України, яка виконує централізоване забезпечення внутрішніх споживачів електроенергією, взаємодіє з енергосистемами суміжних країн, забезпечує експорт і імпорт електроенергії.

На сучасний момент електроємність ВВП України в декілька разів перевищує аналогічний показник європейських країн. Однією з причин цього вважається структура української економіки, в якій переважають електроємні галузі, при цьому мають місце надмірно високі витрати електроенергії на виробництво одиниці продукції.

Згідно даних Стратегії розвитку енергетичної галузі попит на електроенергію в Україні в 2030 р. прогнозується від 244 ТВт•год за песимістичним сценарієм) до 315 ТВт•год за оптимістичним сценарієм. У базовому сценарії попит на електроенергію може скласти 282 ТВт•год, що на 50 % вище рівня 2010 р. (191 ТВт•год). Це може спричинити переважно прогнозоване зростання споживання електроенергії в промисловості (+ 40%) та у сфері послуг (+ 100%) [109, с. 23].

При цьому забезпечення ефективного функціонування ПАТ «Полтаваобленерго», як одного зі складових у системі стратегічного управління

ефективністю діяльності та важливої технології стратегічного менеджменту підприємства, вимагає відповідного підходу щодо формування структури даної системи, яка має сприяти успішній реалізації її основних цілей та завдань.

Отже, структурна модель системи стратегічного управління фінансовим результатом, як основним показником ефективності діяльності ПАТ «Полтаваобленерго», повинна формуватися із комплексу взаємопов'язаних базових блоків стратегічного управління фінансовим результатом, а саме:

1) блоку стратегічної організації управління фінансовим результатом, що передбачає: впровадження адекватних організаційних змін та формування обґрунтованої політики кожного структурного підрозділу підприємства; збалансування (приведення у відповідність) із обраною стратегією управління прибутком ресурсної бази, внутрішніх зв'язків, ключових цілей та завдань, сфери відповідальності працівників підприємства;

2) блоку стратегічного планування фінансового результату, який спрямований на вирішення важливих завдань щодо обґрунтування цільової суми прибутку з урахуванням стадії життєвого циклу та набору стратегічних цілей ПАТ «Полтаваобленерго»;

3) у рамках блоку стратегічного аналізу фінансового результату мають реалізуватися процедури стратегічної комплексної оцінки цього процесу управління на підставі даних моніторингу прибутковості підприємства з метою формування адекватних планів і програм щодо забезпечення ефективності стратегічного управління фінансовим результатом підприємства;

4) блоку стратегічного моніторингу і контролю управління фінансовим результатом підприємства, який відповідає за ефективність реалізації прийнятих заходів та розробку і виконання адекватних управлінських рішень щодо оптимізації системи стратегічного управління прибутком підприємства з урахуванням змін внутрішнього та зовнішнього середовищ [74].

Основною перевагою даного підходу до формування структурної моделі системи стратегічного управління прибутком ПАТ «Полтаваобленерго» вважається цілісно-комплексний характер даного підходу, який забезпечить

узгоджену взаємодію усіх базових блоків стратегічного управління прибутком з метою ефективного стратегічного управління ним, яке сприятиме стійкому довгостроковому економічному розвитку підприємства.

Розглянемо особливості реалізації стратегічного планування у ПАТ «Полтаваобленерго».

Фінансовий план ПАТ «Полтаваобленерго» щороку затверджується НАК «Енергетична компанія України», а інвестиційна програма – Національною комісією з електроенергетики України, програма розвитку електричних мереж – Кабінетом Міністрів України. На основі затвердженої програми розвитку електричних мереж та інвестиційної програми здійснюється стратегічне планування ПАТ «Полтаваобленерго». Функцію планування діяльності ПАТ «Полтаваобленерго» здійснює фінансово-економічний підрозділ з планування, який підпорядковується заступнику Голови правління ПАТ «Полтаваобленерго» – директору з економіки. Стратегічні цілі та стратегія розвитку підприємства затверджується безпосередньо Головою правління ПАТ «Полтаваобленерго».

На підставі Плану розвитку системи розподілу (далі – ПРСР), який є документом довгострокового планування розвитку системи розподілу, Постановою НКРЕКП від 17.12.2019 № 2852 схвалено План розвитку системи розподілу АТ «Полтаваобленерго» на 2020-2024 роки [73]. Він став необхідною умовою формування Інвестиційної програми АТ «Полтаваобленерго» на 2020 рік, адже, завдяки їй було схвалено Інвестиційну програму з розподілу електричної енергії ПАТ «Полтаваобленерго» на суму 186 813 тис. грн (без ПДВ) яка була схвалена постановою НКРЕКП від 21.02.2020 № 461 [73].

План розвитку системи розподілу ПАТ «Полтаваобленерго» на 2021-2025 роки своїм головним завданням має забезпечення технічного стану об'єктів мережі з метою забезпечення надійного енергопостачання промисловості, аграрного комплексу та побуту на території Полтавської

області, впровадження ефективних заходів енергозбереження та отримання коштів за поставлену електроенергію [74].

«Інвестиційна програма» має передбачити комплекс заходів, спрямованих на поліпшення технічного стану електричних мереж, технічного удосконалення засобів обліку, управління та зв'язку, що забезпечить підвищення надійності електропостачання споживачів, зниження технологічних витрат на її передачу.

Для досягнення цієї мети «Інвестиційна програма» має забезпечити вкладення коштів в окремі цільові програми за такими напрямками:

1. Технічний розвиток (переозброєння), модернізація та будівництво електричних мереж та обладнання.

2. Заходи по зниженню та/або недопущенню понаднормативних втрат електроенергії.

3. Впровадження та розвиток автоматизованої системи ДТУ.

4. Впровадження та розвиток систем зв'язку та телекомунікацій [35].

Все це дозволить підвищити надійність роботи електрообладнання та забезпечить надійне електропостачання споживачам, знизити ризик тяжких аварій, збільшити строк дії основного обладнання шляхом оптимізації його використання, виконувати розрахунок витрат електричної мережі, вирішувати питання технічного обліку електроенергії, оперативно управляти електрообладнанням, як у нормальному, так і аварійному режимі, знизити час на ліквідації аварій.

На основі затверджених програм розвитку електричних мереж та інвестиційної програми здійснюється стратегічне планування ПАТ «Полтаваобленерго». Функцію планування діяльності підприємства здійснює фінансово-економічний підрозділ з планування, який підпорядковується заступнику Голови правління ПАТ «Полтаваобленерго» – директору з економіки. Стратегічні цілі та стратегія розвитку підприємства затверджується безпосередньо Головою правління ПАТ «Полтаваобленерго».

Забезпечення ефективного функціонування ПАТ «Полтаваобленерго», як системи стратегічного управління ефективністю діяльності та важливої

технології стратегічного менеджменту підприємства, потребує реалізації адекватного підходу до формування структури даної системи, що сприятиме успішній реалізації основних цілей та завдань останньої. При цьому розумний баланс між запровадженням елементів стратегічного й поточного планування, а також його обліково-документарне забезпечення – це першочергова задача керівництва підприємствами на місцях [126, с. 849].

Оскільки проблемою залишається формування стратегій та стратегічних цілей, пропонується вирішення цієї проблеми за допомогою Збалансованої системи показників (ЗСП), що допоможе визначити засоби та напрями розширення внутрішніх можливостей, збільшити інвестиції в персонал, бізнес та процедури з метою покращення діяльності у майбутньому.

Етапи стратегічного планування ПАТ «Полтаваобленерго» наведено на рис. 3.1.

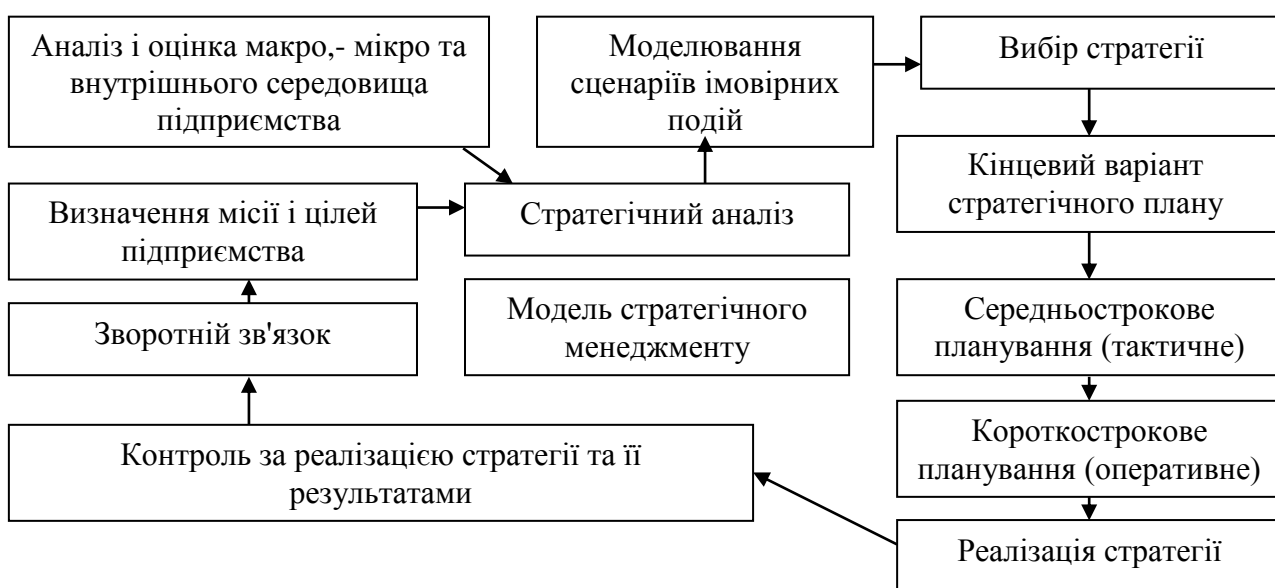


Рисунок 3.1 – Етапи стратегічного планування ПАТ «Полтаваобленерго»

Джерело: розроблено автором

Збалансована система показників виступає механізмом поступового доведення до персоналу стратегії розвитку, цілей компанії і контроль їх досягнення через так звані ключові показники ефективності, які по суті вимірюють досяжність цілей, а також характеристики ефективності бізнес-

процесів і роботи кожного окремого співробітника. Одним з етапів впровадження ЗСП та формування стратегії має бути стратегічна карта, яка містить проміжні цілі, що спрямовуватимуться на досягнення стратегічної мети ПАТ «Полтаваобленерго» (рис. 3.2).

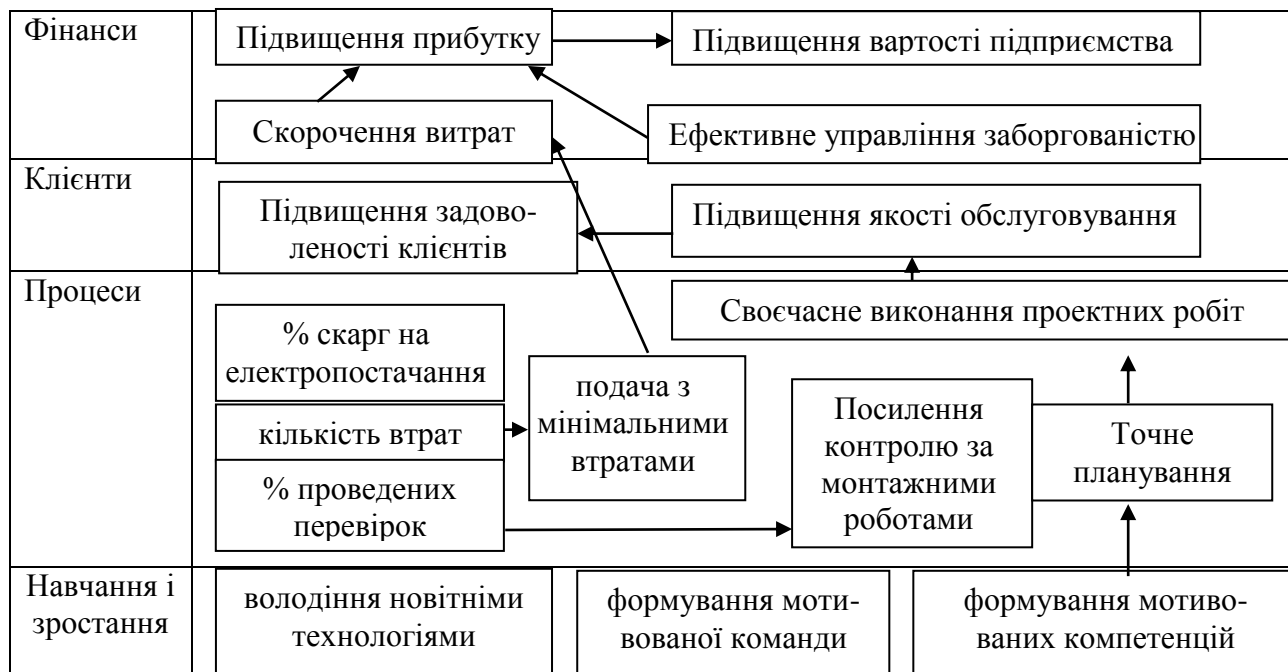


Рисунок 3.2 – Стратегічна карта розвитку АТ «Полтаваобленерго»

Джерело: розроблено автором

Створення стратегічної карти є необхідним кроком для визначення перспектив, цілей і показників, а також причинно-наслідкових зв'язків між ними. Крім цього, стратегічна карта має розкрити кожному з підрозділів і їх співробітників роль їх у реалізації стратегії [20, с. 101].

Політика фінансування АТ «Полтаваобленерго» включає методи та інструменти короткострокового планування (бюджетування), середньострокового планування (фінансовий план на рік, інвестиційна програма на рік) та довгострокового планування (програма розвитку електричних мереж на 5 років).

Показники поточного фінансового плану конкретизують та деталізують стратегічні фінансові показники діяльності АТ «Полтаваобленерго» і



групується відповідно до виокремлених перспектив стратегічного фінансового плану. Таким чином, поточне фінансове планування виступає конкретизацією цілей стратегічного фінансового планування АТ «Полтаваобленерго», але є більш деталізованим його рівнем.

Функцію планування діяльності АТ «Полтаваобленерго» здійснює фінансово-економічний підрозділ з планування, який підпорядковується заступнику Голови правління АТ «Полтаваобленерго» – директору з економіки. Стратегічні цілі та стратегія розвитку підприємства затверджується безпосередньо Головою правління АТ «Полтаваобленерго».

На даний час територія ліцензованої діяльності АТ «Полтаваобленерго» характеризується незначними темпами приєднання до системи розподілу електроустановок виробництва електричної енергії [73, с. 19].

Згідно виданих технічних умов протягом 2020-2025 років очікується приєднання до системи розподілу АТ «Полтаваобленерго» 302,462 МВт встановленої потужності генеруючих електроустановок, що може забезпечити збільшення генеруючих потужностей до 2025 року на 30%, до 1302,67235 МВт. [73, с. 21].

Найбільша частка в нових генеруючих потужностях прогнозується по СЕС – 91,4%, в тому числі СЕС приватних домогосподарств – 42,7%. Питома частка когенераційних установок (на біогазі) складатиме 8,1%, і лише 0,5% - малі ГЕС. За територіальним принципом (не враховуючи СЕС приватних домогосподарств) найбільший приріст генеруючих потужностей очікується в Кременчуцькому енерговузлі 101,9 МВт, або 33,7%. У Полтавському енерговузлі очікується приєднання лише 13,02 МВт потужностей, тобто лише 4,3% від загального показника [73, с. 21].

Згідно ПРСТ, Інформація щодо прогнозних обсягів відпуску електричної енергії в 2020-2025 роках виробниками, електроустановки яких приєднані до системи розподілу АТ «Полтаваобленерго», наведена на рис. 3.1.

Згідно виданих технічних умов протягом 2020-2025 років очікується приєднання до системи розподілу ПАТ «Полтаваобленерго» 302,462 МВт

встановленої потужності генеруючих електроустановок.

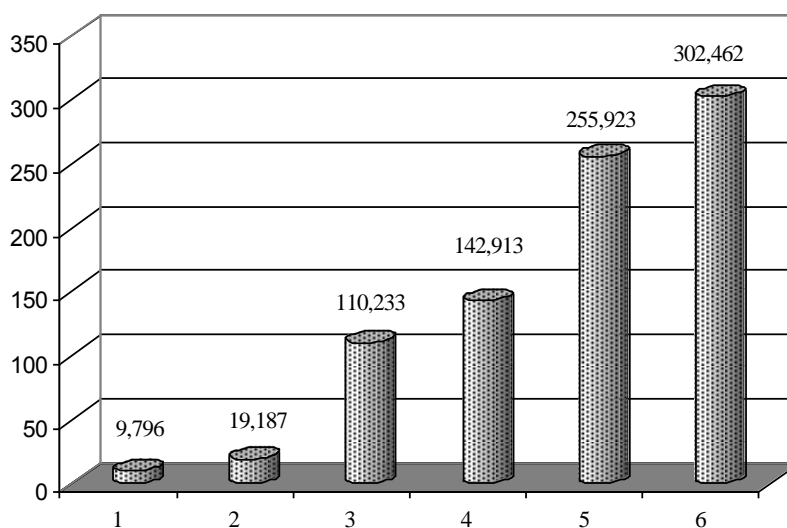


Рисунок 3.1 – Очікуваний приріст встановленої потужності генеруючих електроустановок, приєднаних до системи розподілу АТ «Полтаваобленерго» за 2020 – 2025 рр.

Джерело: складено на основі [73, с. 21]

Це може забезпечити збільшення генеруючих потужностей до 2025 року на 30%, до 1302,67235 МВт. [73, с. 21]. Найбільша частка в нових генеруючих потужностях прогнозується по СЕС – 91,4%, в тому числі СЕС приватних домогосподарств – 42,7%. За територіальним принципом найбільший приріст генеруючих потужностей очікується в Кременчуцькому енерговузлі 101,9 МВт, або 33,7%. В Полтавському енерговузлі очікується приєднання лише 13,02 МВт потужностей, тобто лише 4,3% від загального показника. Найбільша частка в нових генеруючих потужностях прогнозується по СЕС – 91,4%, в тому числі СЕС приватних домогосподарств – 42,7% [73, с. 21].

Приєднання додаткових генеруючих потужностей дає можливість спрогнозувати збільшення до 2025 року обсягів відпуску електричної енергії в систему розподілу ПАТ «Полтаваобленерго» генеруючими об'єктами, які безпосередньо приєднані до неї, на 40%, або щорічно протягом планового періоду в середньому на 5,7 %. Це можливе за рахунок приєднання

когенераційних установок, сонячних електростанцій, у тому числі приватних домогосподарств.

У таблиці 3.1 складено прогнозний баланс електричної енергії для системи розподілу ПАТ «Полтаваобленерго» до 2025 року.

Таблиця 3.1 – Прогнозний баланс електричної енергії ПАТ «Полтаваобленерго» в 2020-2025 роки (млн. кВт-год)

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Споживання електроенергії (брутто) за вирахуванням виробітку блокстанцій	5025,0	5045,0	5065,0	5085,0	5105,0	5125,0
Відпуск електроенергії електроустановками, приєднаними до системи розподілу	1087,5	1097,4	1188,8	1313,4	1427,1	1521,0
Дефіцит (-), надлишок (+)	-3937,5	-3947,6	-3876,2	-3771,7	-3677,9	-3604,0
Покриття попиту з точок приєднання до системи передачі	4144,7	4154,8	4083,4	3978,8	3885,1	3811,2
Перетоки в мережі інших ОСР (-), перетоки з мереж інших ОСР (+)	-207,2	-207,2	-207,2	-207,2	-207,2	-207,2

Джерело: складено на основі [74, с. 23]

Отже, при зростанні попиту на електричну енергію протягом 2021-2025 років на 2%, а виробітку приєднаних до системи розподілу генеруючих об'єктів на 40%, до 2025 року прогнозується поступове зменшення потреби у покритті попиту з точок приєднання до системи передачі – на 333,5 млн. кВт-год, або на 8%. У плановому періоді територія ліцензованої діяльності ПАТ «Полтаваобленерго» залишиться дефіцитною за обсягами надходження електричної енергії від виробників, які приєднані до неї. У 2025 році прогнозується, що такі генеруючі електроустановки покриватимуть лише 29,7% попиту споживачів, переважно в Кременчуцькому енерговузлі, де зосереджені основні потужності. Дефіцит електричної енергії в обсязі 70,3% попиту покриватиметься за рахунок надходжень електричної енергії через точки приєднання системи розподілу Товариства до системи передачі – ПС 330 кВ «Полтава», «Кременчук» і «Миргород» [74, с. 24].

За результатами досліджень режимів електричних мереж системи розподілу ПАТ «Полтаваобленерго» в плановому періоді сформовано перелік елементів системи розподілу, які спричиняють обмеження та/або неналежну якість електропостачання споживачів, які потребують виконання заходів щодо підсилення з метою забезпечення інтеграції нового навантаження та виробництва до системи розподілу [74, с. 71].

На основі фактичних за 2019 рік і прогнозованих на 2025 рік електричних навантажень підстанцій 20-150 кВ проведено аналіз поточкорозподілу та рівнів напруг в електричних мережах системи розподілу ПАТ «Полтаваобленерго». За результатами досліджень режимів електричних мереж системи розподілу ПАТ «Полтаваобленерго» в плановому періоді сформовано перелік елементів системи розподілу, які спричиняють обмеження та/або неналежну якість електропостачання споживачів, які потребують виконання заходів щодо підсилення з метою забезпечення інтеграції нового навантаження та виробництва до системи розподілу [74, с. 71]

У зв'язку з переходом енергетичної галузі країни на ринкові умови роботи важливого значення набувають питання достовірного обліку споживання електричної енергії з використанням автоматизованих систем обліку електроенергії (АСОЕ) у всіх без виключення категорій споживачів, в тому числі і населення, з метою зниження витрат електричної енергії в електричних мережах, мінімізацію часу на збір та обробки результатів вимірювання. У ПАТ «Полтаваобленерго» розроблена концепція розвитку та впровадження автоматизованої системи обліку електроенергії (АСОЕ) [74, с. 76]

Згідно п.3.2.4 Кодексу системи розподілу, затвердженого постановою НКРЕКП від 14.03.2018 №310, План розвитку системи розподілу формується з урахуванням планів і схем планування територій на державному, регіональному та місцевому рівнях, генеральних планів населених пунктів та детальних планів територій. План розвитку системи розподілу розроблений у відповідності до Схеми планування території Полтавської області, яка затверджена рішенням 16

сесії 6 скликання Полтавської обласної ради від 23.05.2013 року і визначає основні напрямки розвитку територій в регіоні до 2036 року [74, с. 120]

Під час підготовки Плану розвитку системи передачі на наступні 10 років та/або інших стратегічних документів України ПАТ «Полтаваобленерго» розглянуто проєкт «Плану розвитку системи передачі на 2020-2029 роки», схвалений на засіданні НКРЕКП у формі відкритого слухання 13.03.2020 та проєкт «Плану розвитку системи передачі на 2021-2030 роки», розміщений 13.03.2020 на сайті НЕК «Укренерго» [74]

Сценарій розвитку попиту на електроенергію та необхідний для його покриття розвиток генеруючих потужностей передбачає наступне. При оцінці попиту на електричну енергію у перспективі найближчих 10–15 років.

При цьому зазначеними документами не передбачені заходи з розвитку системи розподілу ПАТ «Полтаваобленерго» або нового будівництва об'єктів системи передачі, які потребують відповідної розбудови і прив'язки елементів системи розподілу Товариства. Планом розвитку системи передачі на 2020 – 2029 роки визначено, що найбільш вірогідно розвиток економіки та енергетики буде відбуватись згідно з сценарієм помірнього зростання попиту [74, с. 14].

Одним із головних важелів управління підприємством у сучасних умовах виступає бюджетування. Бюджет – це оперативний фінансовий план, що відображає витрати та надходження коштів за всіма напрямками фінансово-господарської діяльності, складений в рамках оперативного періоду і покладений в основу оперативного управління фінансовими ресурсами підприємства [22, с. 37]

Дослідження існуючих підходів до визначення сутності бюджетування дає змогу стверджувати, що бюджетування є частиною системи регулярного економічного управління і сприяє оптимізації фінансових потоків і ресурсів підприємства, що дозволяє значно знизити їх обсяг, фінансові потреби підприємства, собівартість виробленої продукції і, тим самим, підвищити його конкурентоспроможність.

Бюджетування – це технологія управління підприємством, яка охоплює

процеси планування, обліку, та контролю майна з метою досягнення установлених цілей підприємства як в цілому, так і в розрізі його структурних складових з метою досягнення установлених цілей

Бюджетування як процес складання статей доходів і витрат, а також як один з невід'ємних в більшості випадків елементів фінансового планування доповнюється переліком методів, які: а) спрямовані на виявлення обґрунтованості статей доходів і витрат; б) дозволяють оцінити якість проходження принципу системності при вибудовуванні фінансових планів; в) дозволяють формувати збалансовані фінансові плани; г) дозволяють забезпечити прозорість формування фінансових планів [96, с. 143].

Алгоритм реалізації механізму бюджетування, який складається з трьох етапів. Перший етап – «Організаційний». На цьому етапі приймається рішення про впровадження або реформування існуючої системи бюджетування.

Другий етап – «Підготовчий». На другому етапі аналізується існуюча інформаційна база, чи відповідає вона вимогам. Потім здійснюється введення необхідних додаткових даних:

- Формування класифікаторів.
- Розрахунок норм для різних бюджетних одиниць.
- Визначення типу структурного підрозділу.

Третій етап «Розрахунковий». Виходячи з введених даних, формуються бюджетні витрати структурних підрозділів, при необхідності вони корегуються, і, якщо витрати відповідають цільовим установкам, формується бюджет витрат операційної діяльності, тобто розраховуються бюджетні витрати, які не розподіляються між підрозділами підприємства [123, с. 179]. Також пропонується формувати бюджет операційної діяльності, а завдяки розрахунку норм для різних бюджетних одиниць можна перейти до формування бюджету доходів операційної діяльності.

Отже, бюджетування має не тільки планувати й оперативно контролювати потоки фінансових ресурсів, але й визначати причини відхилень та моделювати наслідки різних управлінських рішень. Бюджетування сприяє

прийняттю правильних управлінських рішень, допомагає здійснити контроль та управління матеріальними, фінансовими та грошовими ресурсами, що забезпечує підвищення фінансової стійкості підприємства [39, с. 230].

Існує два варіанти побудови бюджетування: «зверху вниз» і «знизу вгору». Під бюджетуванням «зверху вниз» мається на увазі визначення вищим керівництвом стратегічних показників, які закладаються в систему бюджетів. Виходячи з цих даних управлінець компанії визначає вихідні умови ведення бізнесу (певні показники витрат), необхідні для досягнення поставлених цілей. При необхідності відбувається процес коригування до тих пір, поки бюджети не будуть виконаними [21, с. 120].

Щоб поставлені керівництвом завдання були досяжними, їх узгоджують з відділами виробництва, збуту і фінансовим відділом. Бюджетування «знизу вгору» передбачає побудову системи бюджетування з бюджету продажів, на основі яких отримують певні фінансові показники діяльності компанії [21, с. 120].

Оптимально на практиці при постановці цілей доцільно поєднувати підходи «згори донизу» і «знизу вгору». Впровадження повної системи бюджетування в організації полягає у формуванні так званого мастер-бюджету, який представляє собою систему взаємопов'язаних операційних і фінансових бюджетів. Тому бюджетування має допомогти ПАТ «Полтаваобленерго» зробити свою діяльність більш передбачуваною і керованою, а в умовах зниження доходів, мінімізації ризиків і застосування жорсткої фінансової дисципліни саме ці заходи спиятимуть отриманню позитивного економічного ефекту від виробництва, тому що відповідальність за фінансовий результат підприємства делегується від вищого керівництва співробітникам, які починають відповідати за доходи та витрати у певній зоні відповідальності; мотивувати менеджерів усіх рівнів при досягненні показників зафіксованих в бюджеті, що призводитиме до підвищення продуктивності праці і поліпшення системи оцінки діяльності персоналу [69, с. 903].

Щодо бюджетування у ПАТ «Полтаваобленерго» слід відзначити

проблеми, пов'язані з методологією його постановки, а саме:

1) відсутність вихідної інформації для формування бюджетів. Дана проблема пов'язана в першу чергу з відсутністю налагодженої системи управлінського обліку і звітності, яка є основним джерелом інформації для формування бюджетів. Тому організація інформативних звітів в рамках управлінського обліку є одним з етапів на шляху до впровадження бюджетування;

2) різна спрямованість оперативного і стратегічного управління. Бюджетування є в першу чергу інструментом оперативного управління, реалізація якого повинна приводити до досягнення стратегічних цілей. Для цього необхідно, щоб інформація про довгострокові цілі підприємства була доведена до всіх учасників бюджетного процесу, що є достатньо проблематичним, враховуючи специфіку діяльності ПАТ «Полтаваобленерго»;

3) відсутність можливості точного планування щодо специфіки енергопостачання. В даний час існує безліч різних методів і методик планування показників, але точний результат, безумовно, ніколи не можливо буде досягти. У цьому випадку пропонується формування декількох варіантів прогнозу показників (оптимістичний, реалістичний, песимістичний).

4) використання неефективних методів обґрунтування значень бюджетних показників, адже поширеним є використання методів формування бюджету «від досягнутого» і «за заявками підрозділів» (споживачів електроенергії) [69, с. 902].

Оперативне фінансове планування має передбачити складання короткострокових фінансових документів із розбивкою по кварталах, декадах та місяцях, а саме: платіжного календаря та касового плану.

У процесі бюджетування доцільно здійснювати аналіз беззбитковості і визначат точку беззбитковості. Адже, точка беззбитковості відповідає обсягу продажу, за якого виручка дорівнюватиме сумі постійних та змінних витрат відповідно до заданого обсягу виробництва та коефіцієнта.

У цьому аспекті важливу роль щодо обґрунтування управлінських рішень



у ПАТ «Полтаваобленерго» відіграватиме маржинальний аналіз (аналіз беззбитковості), методика якого базується на вивченні співвідношення між трьома групами найважливіших економічних показників: витратами, обсягом виробництва (реалізації) продукції і прибутком і прогнозуванні величини кожного з цих показників при заданому значенні інших. Даний метод управлінських розрахунків називають ще аналізом беззбитковості чи сприяння доходу [91, с. 332].

Маржинальний аналіз допомагає виявити оптимальні пропорції між витратами, ціною і обсягом реалізації, що дозволяє визначити для кожної конкретної ситуації обсяг реалізації, що забезпечує беззбиткову діяльність. Ключовими показниками маржинального аналізу виступають: змінні та постійні витрати, маржинальний дохід, критичний обсяг виробництва (поріг рентабельності, точка беззбитковості), запас фінансової міцності, ефект виробничого (операційного) важеля).

Маржинальний прибуток – це виручка за вирахуванням змінних витрат. Він включає постійні витрати і прибуток. Чим більша його величина, тим більша ймовірність покриття постійних витрат і одержання прибутку від виробничої діяльності.

Маржа покриття (маржинальний прибуток) – різниця між виручкою від реалізації послуг з енергопостачання та змінними витратами, віднесеними на реалізовані ці послуги, є цінним показником при аналізі фінансових результатів. Вона виступає основою для визначення беззбиткового обсягу продажів за певним видом продукції в цілому по підприємству, а також для обґрунтування оптимального варіанта різноманітних управлінських рішень.

Маржа покриття на одиницю продукції показує внесок кожної додатково виготовленої одиниці продукції у загальну суму маржинального прибутку, що є джерелом покриття постійних витрат і генерації прибутків. Порівняння маржинального прибутку з сумою постійних витрат ПАТ «Полтаваобленерго» показує фінансовий результат від операційної діяльності.

Беззбитковий обсяг продажу, зона безпеки підприємства та операційний

важіль є основоположними показниками щодо обґрунтування управлінських рішень, прогнозування та оцінювання діяльності ПАТ «Полтаваобленерго». Точка беззбитковості (іншими словами, критичний обсяг продажу) є визначенням обсягу продажу, який забезпечить беззбиткову операційну діяльність, тобто при якому підприємство зможе покрити за рахунок виручки всі свої затрати, а прибуток при цьому дорівнюватиме нулю. Для визначення цього рівня у ПАТ «Полтаваобленерго» пропонується застосувати аналітичний метод. Отже, за допомогою маржинального аналізу можна обґрунтувати доцільність збільшення виробничої потужності ПАТ «Полтаваобленерго». Оскільки зі збільшенням виробничої потужності відбувається зростання суми постійних витрат, доцільно встановити, чи збільшиться прибуток підприємства і чи зросте зона його безпеки.

З цією метою спрогнозуємо показники маржинального аналізу ПАТ «Полтаваобленерго» за різними варіантами зміни обсягу виробництва та реалізації: варіант 1 – зростання обсягів реалізації продукції на 20 %, збільшення змінних витрат на 20 %, збільшення постійних витрат на 20 %; варіант 2 - зменшення обсягів реалізації продукції на 20 % та змінних витрат на 20 %, постійні витрати залишаються на рівні 2019 року (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Показники маржинального аналізу ПАТ «Полтаваобленерго» за різними варіантами зміни сумарних операційних доходів за 2019 рік

Показник	Варіант 1 (рівень 2019 р.)	Варіант 2 (+ 20 % СОД)	Варіант 3 (- 20 % СОД)
Сумарні операційні доходи, тис. грн.	2286814	2744177	1829451
Змінні витрати (В <sub>зм</sub> ), тис. грн.	2123579	2548295	1698863
Маржинальний дохід, тис. грн.	163235	195882	130588
Коефіцієнт маржинального доходу у відсотках до виручки від реалізації	0,071	0,071	0,071
Постійні витрати, тис. грн.	343683	412420	274946
Прибуток від реалізації (ОП), тис. грн.	123369	59384	-180448
Точка беззбитковості, тис. грн.	4814771	5777725	3851817
Зона безпеки, тис. грн.	-2527957	-3033548	-2022365
Запас фінансової міцності у % до виручки від реалізації (ЗФМ)	-1,105	-1,105	-1,105
Сила операційного важеля (СОВ)	1,32	3,30	-0,72

Таким чином визначено показники маржинального аналізу ПАТ «Полтаваобленерго» за різними варіантами зміни обсягу виробництва та реалізації станом

Аналізуючи різні варіанти зміни сумарних операційних доходів у 2019 році, найбільш доцільним вважаємо 1-й варіант, при якому прибуток від операційної діяльності є найвищим, а саме – 123369 тис. грн, що більше, ніж у 2 рази від рівня другого варіанту, за яким змінні витрати суттєво зросли. Тому за першим варіантом операційний важіль відповідатиме малоризиковому, консервативному типу виробничо-господарської діяльності.

Найбільш гірші результати підприємство отримає при зниженні обсягів діяльності на 20 %. При цьому зросте операційний важіль, а його рівень перевищить 3,0, що відповідатиме ризиковому, агресивному типу виробничо-господарської діяльності.

Оскільки маржинальний дохід змінюється відповідно до зміни обсягів виробництва продукції, тому коефіцієнт маржинального доходу у відсотках до виручки від реалізації залишається на рівні 0,071 при всіх варіантах змін.

До збільшення сили операційного важеля у 2-му варіанті призвело підвищення точки беззбитковості, а скорочення постійних витрат сприяло зниженню точки беззбитковості. Зважаючи на зниження точки беззбитковості за 3 варіантом відносно попереднього, підприємство значно б зменшило зону безпеки та, відповідно, запаса фінансової безпеки майже у 2 рази.

Таким чином, операційний важіль (леверидж) є одним з ключових елементів операційного аналізу, який використовується в стратегічному плануванні та управлінні витратами підприємства.

В умовах нестійкого рівня цін і попиту на реалізовану продукцію існує високий рівень постійних витрат, а це провокує зростання підприємницького ризику і визначає силу дії операційного важеля. Витрати стають інструментами конкуренції. Від їх тісного взаємозв'язку залежить успіх підприємницької діяльності і можливість виживання на конкурентному ринку підприємства.

Однак, при розширенні операційної діяльності зменшується частка

постійних витрат та, відповідно, зменшується операційний важіль, а отже, зменшується ризик для підприємства. При скороченні обсягів операційної діяльності питома вага постійних витрат, навпаки, зростає, відповідно підвищується і вплив операційного важеля на прибуток, що спричиняє зростання ризику для підприємства.

Оскільки операційний важіль на підприємстві за другим варіантом дорівнює 3,3, що більше 3-х, виробнича діяльність ПАТ «Полтаваобленерго» за цим варіантом відповідає ризиковому типу.

За допомогою маржинального аналізу можна обґрунтувати доцільність збільшення виробничої потужності. Оскільки зі збільшенням виробничої потужності відбувається зростання суми постійних витрат, доцільно відзначити, що збільшиться збиток підприємства і скоротиться зона його безпеки. Треба зазначити, що сукупний вплив постійних, змінних витрат і обсягу сукупних доходів на точку беззбитковості являє собою вплив зміни маржинального доходу.

Отже, показник маржі покриття у відсотках до виручки стає важливим інструментом прийняття рішень. Якщо підприємство збільшить продаж продукції з більш високими значеннями цього показника, то воно одержить більш високу суму покриття, а відповідно і більш високу суму прибутку. Тому планування виробництва й збуту продукції має орієнтуватися саме на цей критерій з метою досягнення оптимального фінансового результату.

Щоб підвищити прибутковість на сучасному етапі, потрібно зберегти досягнуті обсяги виробництва і реалізації продукції; прискорити оборотність активів; знизити заборгованість. Досягти збільшення прибутковості з метою забезпечення постійної платоспроможності підприємства пропонуємо через:

- 1) зростання обсягу виробництва і реалізації продукції: для цього потрібно повністю завантажувати устаткування, максимально використовувати виробничу потужність підприємства; виходити на нові ринки збуту, укладати угоди з новими торгівельними партнерами;

- 2) скорочення витрат на виробництво і реалізацію продукцію:

– скорочення змінних витрат: проведення переговорів із постачальниками сировини, матеріалів на предмет зменшення їхньої загальної вартості через систему знижок на оплату; отримання товарних кредитів, відстрочення платежів;

– скорочення постійних витрат: у період кризи для отримання швидкого ефекту від антикризових заходів згортаються маркетингові програми, дослідницькі розробки, адміністративні витрати. Також потрібно провести аналіз методів нарахування амортизації й обрати оптимальний метод з урахуванням складних умов функціонування;

3) підвищення цін: при цьому слід урахувати платоспроможність покупців, попит на продукцію, тобто відносну еластичність попиту на продукцію за ціною.

Отже, ПАТ «Полтаваобленерго» має орієнтуватися на пошук шляхів зниження собівартості продукції при одночасному розширенні масштабів операційної діяльності. Разом з тим, ПАТ «Полтаваобленерго» доцільно йти на додаткові витрати з метою збільшення виробництва і реалізації продукції, залучення нових постачальників і покупців, підвищення якості обслуговування, створення іміджу підприємства.

Величина постійних витрат (амортизація, орендна плата, управлінські витрати і т. ін.) не залежить від динаміки обсягу виробництва в короткотривалому періоді. Навпаки, сума змінних витрат (заробітна плата виробничого персоналу, сировина, матеріали, паливо, енергія на технологічні потреби) змінюється пропорційно до обсягу виробництва продукції. Отже, від динаміки обсягу діяльності підприємства залежить середній рівень багатьох питомих показників (витрат на 1 грн продукції, собівартості окремих виробів, їхньої трудомісткості, матеріаломісткості, рентабельності тощо). При цьому маржинальний аналіз дає змогу встановити, як змінюється середній рівень питомих показників при збільшенні (зменшенні) обсягу виробництва продукції.

О. Гонта та О. Кальченко відзначають наступні основні проблеми фінансового планування на вітчизняних підприємствах реального сектору в

сучасних умовах, а саме:

- відірваність та автономність складових системи фінансового планування (перспективного, оперативного, поточного), відсутність єдиного контуру планування;

- низький рівень взаємоузгодженості та взаємозв'язку планових фінансових показників;

- відсутність прогнозів кількісних факторів зовнішнього середовища (інфляції, відсоткових ставок, тарифів тощо) та аналізу чутливості планових фінансових показників на можливі зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;

- не здійснюється розроблення та оцінювання альтернативних (сценарних) варіантів фінансових планів;

- низька оперативність розробки планів через недостатність, неактуальність та недостовірність інформації, відсутність ефективної системи взаємозв'язків між підрозділами підприємства, довготривалість процедури узгодження фінансових планів;

- відсутність комплексності процесу фінансового планування через брак чітких та єдиних внутрішніх стандартів складання фінансових планів;

- низький рівень використання сучасних інформаційних технологій та програмного забезпечення для розробки фінансових планів;

- відсутність тісного взаємозв'язку фінансового планування з іншими функціями управління фінансами підприємства (фінансовим аналізом та фінансовим контролем), які обумовлюють та взаємодоповнюють одна одну;

- не достатня обґрунтованість, нереальність та практична непридатність фінансових планів [24, с. 130].

Основними причинами відсутності якісного фінансового планування на підприємствах реального сектору економіки є:

- високий рівень нестабільності зовнішнього середовища та макроекономічних параметрів;

- недосконалість ґрунтовних методологічних засад стратегічного

фінансового планування щодо аналізу та врахування впливу чинників зовнішнього середовища та практичних способів їх реалізації;

- неможливість передбачення часто змінних вимог податкового законодавства;

- неефективність організаційних структур, відсутність належного інформаційного, технічного та програмного забезпечення, сучасних автоматизованих систем обліку, планування та управління підприємством;

- недостатня забезпеченість матеріальними та фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання для впровадження у практику ефективних для вітчизняних підприємств систем фінансового планування.

Таким чином, фінансове планування на вітчизняних підприємствах стає невід'ємним елементом у загальній системі управління фінансово-господарською діяльністю суб'єктів господарювання, а його розвиток у сучасних умовах дозволить забезпечити:

- використання найбільш сприятливих можливостей в умовах мінливої ринкової кон'юнктури;

- запобігання негативному впливу внутрішніх і зовнішніх загроз на фінансову стійкість підприємства;

- оптимізацію розподілу фінансових ресурсів і найбільш ефективно їх використання;

- контроль за фінансовим станом, ліквідністю та платоспроможністю підприємства;

- виявлення внутрішньогосподарських резервів підвищення прибутку та рентабельності підприємства;

- визначення шляхів ефективного вкладання капіталу тощо.

### Висновки за розділом 3

Пошук та обґрунтування перспективних напрямів удосконалення фінансового планування суб'єкта господарювання дозволяє зробити наступні висновки.

З метою поглибленого дослідження особливостей формування фінансових результатів підприємства запропоновано застосування кореляційно-регресійного аналізу, що надає можливість виявити основні фактори впливу на формування фінансових результатів підприємства з метою покращення розробки в подальшому фінансових планів на підприємстві. Побудовано економетричну модель управління фінансовими результатами ПАТ «Полтаваобленерго», в яку включено фактори внутрішнього середовища, а саме: залежність прибутку від валюти балансу та поточних зобов'язань. Вибір факторів для моделі здійснювався на підставі дослідження специфіки діяльності підприємства.

Доведено, що реалізація системи бюджетування на ПАТ «Полтаваобленерго» дозволить підвищити рівень управління фінансовими ресурсами за рахунок: підвищення точності прогнозування фінансового стану підприємства; підвищення фактичних даних щодо потреб підприємства за рахунок розробки планів надходження і витрат; формування системи бюджетів, що функціонують взаємопов'язано між собою, підвищуючи результати діяльності підприємства; координації виробничих цілей з фінансовими ресурсами в плановому періоді; розподілу функцій і повноважень під час планування.

Обґрунтовано, що важливим інструментом прийняття рішень є показник маржі покриття у відсотках до виручки. Якщо підприємство збільшить продаж продукції з більш високими значеннями цього показника, то воно одержить більш високу суму покриття, а відповідно і більш високу суму прибутку. Тому планування виробництва й збуту продукції має орієнтуватися саме на цей



критерій з метою досягнення оптимального фінансового результату. Для оперативного управління витратами і прибутком на підприємстві, вважається необхідним розрахунок маржинального доходу на основі методу «директ-костинг» і здійснення його аналізу.

## ВИСНОВКИ

Дослідження теоретико-методичних основ фінансового плану суб'єкта господарювання в сучасних умовах його функціонування дають підстави для наступних висновків.

1. З'ясовано, що фінансове планування є однією з найважливіших функцій управління та одним із альтернативних фінансових інструментів, яке використовується підприємствами для налагодження фінансової діяльності та підвищення власної рентабельності і платоспроможності. Виявлено, що у фінансовому плані мають відобразитися у балансовій ув'язці прогнозовані доходи, витрати і прибуток, з одного боку, та прогнозовані активи і джерела їх формування як передумова виконання цих показників, – з другого. Обґрунтовано, що фінансовий план важливо розглядати як самостійний документ і водночас як основну складову плану економічного і соціального розвитку підприємства. Його складання – це двоєдиний процес, що потребує комплексного підходу, при якому передбачувані види і обсяги діяльності мають бути ув'язані з наявними і реальними до залучення грошовими ресурсами, необхідними для виконання цих обсягів і отримання очікуваного прибутку.

2. Виявлено, що процес планування в максимальній мірі передбачає всебічне вивчення дійсності, тенденцій та закономірностей розвитку об'єкту планування та середовища його діяльності. З'ясовано, що успіх фінансового планування залежить від урахування його принципів. На основі аналізу основних принципів фінансового планування запропонована їх класифікація за такими ознаками, як технологічні принципи; методичні принципи; організаційні; принципи ефективності фінансового планування. Доведено, що дотримання цих принципів повинно створювати необхідні умови для успішного виконання фінансових планів суб'єктів господарювання.

3. Розглянуто методичний інструментарій підготовки фінансового плану суб'єкта господарювання та доведено, що фінансовий план підприємства та звіт

про його виконання складаються на методологічних засадах, визначених національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку, міжнародними стандартами фінансової звітності та відповідними обліковими політиками, згідно з якими підприємство складає свою фінансову звітність. Фінансова інформація, яка не є складовою фінансової звітності, формується на методологічних засадах, які застосовуються підприємством відповідно до законодавства, податкової та статистичної звітності.

4. За результатами проведеної загальної оцінки фінансово-господарської діяльності ПАТ «Полтаваобленерго» визначено його неефективність та неприбутковість. Виявлено, що відбулося скорочення майнового потенціалу та зниження ділової активності досліджуваного підприємства, на що вказує зниження ефективності використання майнових цінностей підприємства та його прибутку з точки зору кінцевого результату. Значний дефіцит робочого капіталу підприємства свідчить про скорочення можливостей щодо перспектив росту ділової активності досліджуваного підприємства.

5. Доведено, що фінансування ПАТ «Полтаваобленерго» здійснюється переважно за рахунок позикового капіталу, а саме, залучення кредиторської заборгованості та поточних забезпечень. Відсутність власного оборотного капіталу обумовила фінансову залежність підприємства від зовнішніх кредиторів, в результаті чого відбулось недотримання мінімальних умов фінансової стійкості підприємства, адже запаси підприємства та переважна частка оборотних активів за два останні роки сформовані за рахунок позикового капіталу, що вказує на кризовий фінансовий стан досліджуваного підприємства.

6. На основі узагальнення різних методів оцінки ефективності складання фінансового плану запропоновано розширену комплексну оцінку системи показників процесу підготовки фінансового плану досліджуваного підприємства, яка дозволяє здійснити розгорнутий аналіз ефективності складання фінансового плану підприємства, виявити причини її зміни в часі, з метою подальшого вдосконалення процесу фінансового планування. Щодо

ПАТ «Полтаваобленерго» розраховані показники комплексної оцінки ефективності процесу підготовки фінансового плану ПАТ «Полтаваобленерго» підтвердили негативні показники діяльності підприємства, що виявилось у недотриманні умов збалансованості параметрів фінансової діяльності ПАТ «Полтаваобленерго» у 2019 році.

7. У процесі дослідження розглянуто і вивчено зарубіжний досвід здійснення фінансового планування, що дає змогу порівняти практику розвинених країн із вітчизняною та з'ясувати напрями імплементації зарубіжного досвіду в українську практику фінансового планування підприємства. Подібність обумовлюється відповідною подібністю умов функціонування суб'єктів господарювання держав, оскільки всі вони функціонують у високорозвинених ринкових економіках та зацікавлені в розробленні та вдосконаленні засобів конкурентної боротьби. В результаті аналізу зарубіжного досвіду фінансового планування суб'єктів господарювання запропоновано рекомендувати його методів та інструментів для імплементації у вітчизняну практику.

8. З метою покращення складання фінансового плану ПАТ «Полтаваобленерго» на майбутній період запропоновано використати економетричну модель. Для оцінки впливу основних факторів впливу на формування фінансових результатів запропоновано застосування кореляційно-регресійного аналізу в процес дослідження особливостей формування фінансових результатів підприємства. Побудовано економетричну модель управління фінансовими результатами ПАТ «Полтаваобленерго», в яку включено фактори внутрішнього середовища, а саме: залежність прибутку від валюти балансу та поточних зобов'язань. Вибір факторів для моделі здійснювався на підставі дослідження специфіки діяльності підприємства.

9. На прикладі підприємства з постачання електроенергії ПАТ «Полтаваобленерго» розглянуто можливості практичного застосування одного з сучасних методів маржинального аналізу «Cost-Volume-Profit», що дозволяє приймати науково обґрунтовані управлінські рішення засновані на концепції

безбитковості підприємства. З метою ефективного здійснення процесу бюджетування ПАТ «Полтаваобленерго» запропоновано здійснення аналізу безбитковості і визначення точки безбитковості, яка відповідає обсягу продажу, за якого виручка дорівнюватиме сумі постійних та змінних витрат відповідно до заданого обсягу виробництва та коефіцієнта. Обґрунтовано, що це дасть можливість встановити критичне значення, при якому рівень виробництва забезпечує нульовий фінансовий результат, тобто рівність витрат виробництва і виручки від продажу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ананська М. О. Формування концептуальної моделі бюджетування в системі управління розвитком машинобудівного підприємства / М. О. Ананська // Праці Одеського політехнічного університету. – 2013. – Вип. 2(41). – С. 336 – 342.
2. Андрущенко І. Є. Бюджетування, як технологія стратегічного фінансового управління / І. Є. Андрущенко, О.С. Касьян // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – № 12. – 2014. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3611>.
3. Багацька К. В. Фінансове планування як складова фінансового механізму підприємства. Режим доступу: [http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20254/1/Bagatska\\_monogr\\_2014.pdf](http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20254/1/Bagatska_monogr_2014.pdf)
4. Батракова Т. І. Сутність поняття «економічна ефективність» діяльності підприємства в ринкових умовах / Т. І. Батракова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2015. – № 1 (69), ч. 1. – С. 172 – 178.
5. Бедринець М. Д. Економічна суть стратегічного фінансового планування підприємства в сучасних соціально-економічних умовах / М. Д. Бедринець, К. В. Недзельська // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2012. – № 1. – С. 24 – 31.
6. Бердар М. М. Фінанси підприємств. – Київ: Центр учбової літератури. – 2010. – 352 с.
7. Білик М.Д. Бюджетування у системі фінансового планування / М.Д. Білик // Фінанси України. – 2011. – № 3. – С. 97–109.
8. Білоусова О.С. Фінансове планування на підприємствах: теорія, методологія та практика / О.С. Білоусова ; НАН України, Ін-т екон. та прогноз. – К., 2012. – 388 с.
9. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента: в 2-х т / И.А. Бланк. –

К.: Эльга; НикаЦентр. – 2007. – Т. 1 – 624.

10. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Эльга, НикаЦентр, 2004. – 656 с.

11. Богомолова Н. І. Удосконалення фінансового планування на залізничному транспорті / Н. І. Богомолова, О. О. Кравченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 34. – С. 164–167

12. Бойко О.О. Фінансове планування діяльності сучасного підприємства / О.О. Бойко, М.А. Панасюк // Економіка та управління підприємствами. – 2016. – №2. – С. 318 – 322.

13. Бондаренко О. С. Логістично-орієнтоване планування фінансових потоків : методичні аспекти та практичне застосування / О. С. Бондаренко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 5(1). – С. 119 – 124.

14. Бортнік С. М. Принципи та роль фінансового планування в забезпеченні розвитку підприємства / С. М. Бортнік // Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки. – 2015. – С. 15–23.

15. Брікхем Ю. Финансовый менеджмент / Брікхем Ю. Эрхардт. – М. – 10-е изд. Пер. с англ. под ред. к. э. н. Е. А. Дорофеева. – СПб.: Питер, 2009. – 960 с.

16. Брейли Р. Принципы корпоративных финансов // Р. Брейли, С. Майерс. – 2-е русск. изд. (пер. с 7-го междунар. изд.) – М.: 2008. — 1008 с.

17. Буряк А. В. Фінансове планування в системі управління розвитком підприємства / А. В. Буряк, І. В. Дем'яненко // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2015. – С. 155–160

18. Великий Ю. М. Теоретичні основи фінансового планування та прогнозування на підприємстві / Ю. М. Великий, О. В. Чвартацька // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2018. – № 11. – С. 1 – 7.

19. Вітюк В. О. Економетрична модель управління фінансовими результатами підприємства / В. О. Вітюк, Н. Л. Овандер, К. Є. Орлова //

Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2018. – № 11. – С. 1 – 8.

20. Головка О. Г. Використання стратегічного планування для забезпечення ефективної діяльності підприємства / О. Г. Головка, О.С. Кохан // Сталий розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничий журнал. – 2014 [25]. - № 3. 2014. – С. 97 – 102.

21. Головка О. Г. Впровадження сучасної системи бюджетування / О. Г. Головка, А. М. Федорова, О. Я. Петрук // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2015. – № 4. – С. 117 – 122.

22. Головка О. Г. Особливості бюджетування витрат на підприємстві / О. Г. Головка, Т. В. Косенко, О. С. Погорелов. // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. – №3 (18), том 1 – 2017. – Харків: ХНАДУ, 2016 – С. 36-41.

23. Головка Т. Планування грошових потоків підприємства / Т. Головка // ВІСНИК КНТЕУ. – 2017. – № 4 . – С. 104 – 113.

24. Гонта О. Фінансове планування на підприємствах реального сектору економіки / О. Гонта, О. Кальченко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2017. – № 4 (12). – С. 128-133.

25. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] : Документ 436-IV, чинний, поточна редакція — Редакція від 16.08.2020, підстава – 815- IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

26. Гриньова, В. М. Фінанси підприємств : навч. посібник / В. М. Гриньова, В. О. Коюда ; 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання – Прес, 2004. – 475 с.

27. Гудзь Т. П. Система раннього виявлення та подолання фінансової кризи підприємств : монографія / Т. П. Гудзь. – Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2007. – 166 с.

28. Гудзь О.Є Науково-методичне забезпечення формування та реалізації фінансової політики підприємства / О.Є. Гудзь, П.А. Стецюк, С.А. Навроцький,



В.М. Алексійчук // Облік і фінанси. – 2013. – № 2 (60). – С. 69 – 86.

29. Давиденко Н. М. Фінансовий менеджмент : [підручник] / Н.М. Давиденко. – К. : ТОВ «Задруга», 2012. – 516 с.

30. Даниленко О. В. Упровадження системи бюджетування на шляху досягнення безбитковості та високої конкурентоспроможності промислових підприємств України / О. В. Даниленко // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 1. – С. 115–119.

31. Дзюба О. М. Організаційна складова процесу бюджетування на підприємстві / О. М. Дзюба // Управління сучасним підприємством. – 2017. – С. 79 – 85.

32. Злобіна К. С. Система фінансового планування на підприємстві / К.С. Злобіна // Причорноморські економічні студії. / Гроші, фінанси і кредит. – 2019. – Випуск 38-2. – С. 93 -97

33. Єрмоленко О. А Фінансове планування в умовах невизначеності / О. А. Єрмоленко, К. О. Григоренко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – № 49. – С. 230–232.

34. Енергетична стратегія України на період до 2030 р. [Електронний ресурс]. – Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.07.2013 № 1071. – Режим доступу : <https://ips.ligazakon.net/document/fn002747?an=5>

35. Інвестиційна програма на 2020 рік, схвалена постановою НКРЕКП від 21.02.2020 № 461 [Постанова НКРЕКП від 17.12.2019 № 2852.

36. Іонін Є. Є. Фінансове планування в умовах антикризового менеджменту / Є. Є. Іонін, А. Г. Беспалова // Наукові записки. Серія: Економіка. – 2011. – Випуск 16. – С. 139–144.

37. Каламбет С. В. Сутнісна характеристика фінансового планування на підприємстві / С. В. Каламбет, Ю. О. Павлова // Економіка та держава. – 2015. – № 11. – С. 22–24

38. Кальченко О. М. Історичні аспекти розвитку теоретичних підходів до фінансового планування / О. М. Кальченко, О. І. Панченко // Проблеми і перспективи економіки та управління : науковий журнал. – 2016. – № 1 (5). – С.

231–240.

39. Кальченко О. Бюджетування як інструмент фінансового планування на підприємстві / О. Кальченко, Я. Однолько // Фінансові ресурси: Проблеми формування і використання. – 2019. – № 1 (17). – С. 228 – 234.

40. Кальченко О. М. Сутність та необхідність фінансового планування на підприємствах / О. М. Кальченко, А. В. Дзюба, О. А. Цимбал // Фінансові дослідження. – 2017. – № 2 (3). URL: <https://fr.stu.cn.ua/index.pl?task=arcinf&l=ua&j=13&id=87>.

41. Квасницька Р.С. Бюджетування як елемент фінансового планування підприємства / Р.С. Квасницька, Л.О. Малінчук // Всеукраїнський науково-виробничий ж-л «Інноваційна економіка». – Тернопільський ін-т агропромислового виробництва НААН (ТІ АПВ НААН). – 2011. – № 6(25). – С. 252–254

42. Кірсанова Т.О. Проблеми та перспективи фінансового планування на підприємстві / Т. О. Кірсанова, Н. А. Дьяченко / Вісник Сумського державного університету. Економіка. – 2011. – №. 4. – С. 48–57.

43. Клименко В. Удосконалення організації фінансового планування на залізничному транспорті / В. Клименко // Збірник наукових праць ДЕГУТ. Серія «Економіка і управління». – 2012. – Вип. 21-22, Ч. 1. – С. 152-158.

44. Коваленко В. М. Нормативні основи фінансового планування на підприємствах / В. М. Коваленко, О.Ю. Нестор // Сталий розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничий журнал – 2013. – № 4 [21]. – С. 93 – 97.

45. Кодекс системи розподілу, затверджений постановою НКРЕКП від 14.03.2018 №310. Постанова № 310 від 14.03.2018. // Урядовий кур'єр. – 2018. – № 75. – 18.04.

46. Колісник М.В. Бюджетування як шлях до ефективного управління / М.В. Колісник, У.О. Балик // Миколаївський національний університет ім. В. О. Сухомлинського. – Вип. 7. – 2015. – С. 372–375.

47. Кравченко О. О. Оцінка ефективності фінансової моделі підприємства та планування її основних параметрів / О. О. Кравченко, К. А. Кулінська //

Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія : Економіка та управління. – 2015. – Вип. 32. – С. 261 – 269.

48. Литвин Ю.О. Фінансове планування на підприємствах в сучасних умовах / Ю.О. Литвин, В.І. Матвійчук // Актуальні проблеми розвитку фінансово-кредитної системи України. – Донецьк : ДонНТУ, 2012. – С. 67–85.

49. Майбутнє електроенергетики: коли закінчиться олігархічна вугільна епоха? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.epravda.com.ua/columns/2019/06/28/649104/>

50. Мазур Д. В. Система фінансового планування діяльності підприємства / Д. В. Мазур // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 6, Т. 1. – С. 55 – 59.

51. Мазур Д. В. Особливості проведення фінансового планування в сучасних умовах господарювання / Д. В. Мазур, Г. О. Мазур, М. В. Суслікова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 6(1). – С. 253 – 256.

52. Мазур Д. В. Фінансове планування діяльності підприємства / Д. В. Мазур // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 6, Т. 1. – С. 55 – 59.

53. Максимова М. В. Концептуальні положення фінансового планування на підприємстві [М. В. Максимова, А. І. Щербина] / Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2019. - № 7.

54. Малишенко К. А. Фінансове планування на підприємстві: шляхи його удосконалення [Електронний ресурс] / К. А. Малишенко, О. С. Бондаренко. – Режим доступу: / [archive.nbuv.gov.ua/portalsoc\\_gumVchnu\\_ekon...3...119-122](http://archive.nbuv.gov.ua/portalsoc_gumVchnu_ekon...3...119-122)

55. Марцин В. С. Планування як основна складова процесу фінансової діяльності / В. С. Марцин // Фінанси України. – 2008. – № 4. – С. 23–31.

56. Маргасова В. Г. Оцінка ефективності фінансового планування акціонерного товариства в ринкових умовах господарювання / В. Г. Маргасова і А. В. Роговий // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2010. - № 35. – С. 93 – 97.

57. Матвеева Н. В. Проблеми фінансового планування на підприємстві / Н. В. Матвеева, В. М. Олійник // Наука й економіка. – 2016. – Вип. 1. – С. 57-61.

58. Медвідь Л. Г. Удосконалення внутрішнього контролю як складової управління торговельним підприємством / Л. Г. Медвідь, Д. О. Хариневич-Яворська // Науковий вісник НЛТУ України. – 2015. – Вип. 25.1. – С. 307-314.

59. Миронова Ю. Ю. Маржинальний підхід до аналізу витрат виробництва машинобудівних підприємств / Ю.Ю. Миронова // Економіка і регіон. № 3 (58) – 2016 – ПолтНТУ. – 18 139. – С. 132 – 140.

60. Михальська О. Л. Ефективність застосування методів маржинального аналізу на олійно-жирових підприємствах України / О. Л. Михальська // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет. – 2014. – Т. 16. – № 2. – С. 124 – 131.

61. Непочатенко О.О. Фінанси підприємств: навч. посібник. – К: Центр навчальної літератури, 2013. – 504 с.

62. Непочатенко О.О., Бечко П.К., Гузар Б.С., Колотуха С.М. та ін. Фінансовий менеджмент : [підручник] / [О.О. Непочатенко, П.К. Бечко, Б.С. Гузар, С.М. Колотуха та ін.]. – Умань : Видавець Сочінський. – 2012. – 523 с.

63. НЕС 2020 – Нова енергетична стратегія України до 2020 року: безпека, енергоефективність, конкуренція. – 83 с.

64. Нестор О. Ю. Зарубіжний досвід стратегічного фінансового планування та рекомендації щодо його впровадження для суб'єктів господарювання України // Формування ринкової економіки в Україні. – 2017. – №37. – Ч.2. – С. 39–45.

65. Нестор О. Ю. Стратегічне фінансове планування в діяльності суб'єктів господарювання України. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит». – Львівський національний університет ім. Івана Франка, Львів, 2017. – 267 с.

66. Нестор О. Ю. Фінансове прогнозування як складова стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – № 12. – С. 170–173.

67. Оверчук А.В. Принципи планування як невід’ємний інструментарій здійснення фінансового планування на підприємстві / А.В. Оверчук // Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. – 2016. – № 3 (77). – С. 80 – 86.

68. Оверчук А. В. Теоретичні аспекти фінансового планування [Електронний ресурс] / А. В. Оверчук // Вісник ЖДТУ. – 2014. – № 1 (67). – С. 99–105. – Режим доступу : <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/36518/37107>

69. Овсюк Н. В. Особливості побудови системи бюджетування на сучасних підприємствах / Н. В. Овсюк, О.С. Моторна // Молодий вчений». – 2016. – № 12.1 (40). – С. 900 – 903.

70. Онисько С. М. Марич П. М. Підручник для студентів вищих закладів освіти, – 2-ге вид., стереотипне – 367 с.

71. Офіційний сайт ПАТ «Полтаваобленерго». – Режим доступу : <https://www.poe.pl.ua/>. – Назва з екрана

72. Панасюк М.А. Фінансове планування діяльності підприємства / М. А. Панасюк, О. О. Бойко // Мукачівський державний університет. Економіка та управління підприємствами. – 2016. – Випуск № 2. – С. 318 – 322.

73. План розвитку системи розподілу АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» з 2021 до 2025 р.р. Постанова НКРЕКП від 17.12.2019 № 2852. – 207 с.

74. План розвитку системи передачі на 2020-2029 роки, схвалений на засіданні НКРЕКП у формі відкритого слухання 13.03.2020 та проект «Плану розвитку системи передачі на 2021-2030 роки». [Електронний ресурс] : <https://ua.energy/wp-content/uploads/2020/03/Proyekt-Planu-rozvytku-systemyperedachi-na-2021-2030.pdf>

75. Подольська В.О. Фінансовий аналіз / О.В. Яріш, В.О.Подольська. – К.: ЦНЛ, 2007. – 488 с.

76. Порядок складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб’єкта господарювання державного сектору економіки.....

77. Про схвалення Інвестиційної програми АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» на 2020 рік. Постанова НКРЕКП від 21.02.2020 № 461 [Електронний ресурс] . – Режим доступу: <http://www.nerc.gov.ua/index.php?id=49741>

78. Плюта Ю. С Фінансове планування на підприємстві та напрями його вдосконалення / Ю. С. Плюта, І. О. Батрак, І. О. Тарасенко // Формування ринкових відносин. – 2014. – №7 (158). – С. 56–58.

79. Поліщук С.В. Сутнісний аспект та аналіз підходів до організації бюджетування // Інноваційна економіка.– 2013.– №8. – С. 331–338.

80. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [Електронний ресурс] : Наказ Міністерства фінансів України 07.02.2013 р. № 73 (Редакція від 03.08.2018 р). – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>. – Назва з екрану. – Дата перегляду: 20.08.2018.

81. Про затвердження Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки [Електронний ресурс] : Закон України z0300-15 поточна редакція — Редакція від 14.09.2018. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0300-15#Text> – Назва з екрана.

82. Про затвердження Кодексу систем розподілу [Електронний ресурс] : Документ v0310874-18, чинний, поточна редакція. – Редакція від 25.06.2020, підстава - v1209874-20. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0310874-18#Text>

83. Про ринок електричної енергії [Електронний ресурс] : Закон України № 2019VIII. (Редакція від 01.08.2020). – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text>. – Назва з екрана.

84. Про структурне перебудування в енергетичному комплексі України [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 04.04.1995 № 282/95. ( Редакція від 23.06.2019). – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/282/95>.

85. Про схвалення Інвестиційної програми АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» на 2020 рік : Постанова НКРЕКП 21.02.2020 № 461. – Режим доступу : <http://www.nerc.gov.ua/index.php?id=49741>

86. Проць Н. В. Особливості процесу впровадження системи бюджетування / Н. В. Проць // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 16. –

С. 89–92.

87. Публічне акціонерне товариство «Полтаваобленерго», річна інформація [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://smida.gov.ua/db/participant/00952367>. – Назва з екрана.

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

89. Радченко Д. М. Сутнісна характеристика фінансового планування на підприємстві / Д. М. Радченко // Молодий вчений. – 2016. – № 6 (33). – червень. – С. 89 – 93.

90. Рубаха М. В. Вдосконалення фінансового планування як передумова ефективної діяльності підприємств у сучасних економічних умовах / М. В. Рубаха, А.М. Галайко // Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство. – 2017. – С. 614 – 618.

91. Савицька А. Г. Економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посібник. – 3-ге вид. доповнене і перероблене / А. Г. Савицька. – Київ : Знання, 2007. – 668 с.

92. Савчук В. П. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент / В. П. Савчук ; 3-е изд. – К. : Companion Group, 2008. – 880 с.

93. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства / М.Г. Саєнко. – Тернопіль : «Економічна думка», 2006. – 390 с.

94. Семко І. Б. Моделі та методи управління ризиками портфельів проектів в енергетичній галузі: дис. на здобуття наук. звання канд. техн. наук спец. 05.13.22 – управління проектами / Семко Інга Борисівна. – Донецьк, 2012. – 120 с.

95. Семко І. Б. Огляд ризиків проектів електроенергетики / І. Б. Семко // Управління проектами. – 2015. – № 22. – С. 69 – 74.

96. Сердюк Я. В. Бюджетування як складова фінансового планування на підприємстві / Я. В. Сердюк // Международный научный журнал «Интернаука». Экономические науки. – 2016. – № 12 (22), 2 т. – С. 141 – 145.

97. Сердюков К. Г. Роль фінансового планування та прогнозування у

забезпеченні фінансової стійкості підприємства / К. Г. Сердюков, Ю. М. Великий, К. С. Леснікова // Економіка та управління підприємствами. – Випуск № 11. – 2017. – С. 277 – 282.

98. Сиволапенко Т. Л. Наукові підходи до вдосконалення механізмів організації стратегічного управління/ Т. Л. Сиволапенко. – Державне будівництво. – 2018. – № 2. – С.

99. Сисой Ю. В. Фінансове планування на підприємстві та його особливості в умовах транснаціональних корпорацій [Електронний ресурс] / Ю. В. Сисой – Режим доступу: // [www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/prvs/2009\\_2/0714.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/prvs/2009_2/0714.pdf)

100. Ситник Г.В. Концепція фінансового планування на підприємстві на основі процесно орієнтованого підходу / Г. В. Ситник // БІЗНЕСінформ – 2013. – № 3. – С. 262–270.

101. Ситник Г. В. Методологічні засади оцінки якості фінансових планів підприємства / Г. В. Ситник // Економіка та держава. – 2012. - № 9. – С. 30 – 34.

102. Ситник Г. В. Поточне фінансове планування в системі управління підприємством торгівлі / Г. В. Ситник // Економічний простір. – 2014. – № 83. – С. 218 – 233.

103. Ситник Г. В. Принципи фінансового планування та його роль у забезпеченні збалансованого фінансового розвитку підприємства / Г. В. Ситник // Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2011. - № 7(26). – С. 75 – 78.

104. Соханич Ф.Ф. Підвищення ефективності процесу управління фінансовими потоками підприємства / Ф.Ф. Соханич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2015. – Вип. 25.3. – С. 217 – 224.

105. Ставерська Т. О. Фінансове планування та прогнозування в підприємствах і фінансових установах : навч. посіб. / Т. О. Ставерська, І. С. Андрющенко. – Харків: Видавець Іванченко І. С., 2013. – 146 с.

106. Степура В. В. Концептуальні основи інтегрованого фінансового планування / В. В. Степура // Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції –



2013 – №3. – С. 32 – 37.

107. Степура В. В. Світовий досвід фінансового планування // Часопис економічних реформ. – 2012. – №1(5). – С. 41–44.

108. Столяров Г. П. Теоритичні аспекти формування системи планування та бюджетування на підприємстві [Електронний ресурс] / Г. П. Столяров, Р. П. Пєнова // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – 2016. – Вип. 4. – С. 84-94.

109. Стратегія розвитку енергетичної галузі попиту на електроенергію в Україні в 2030 р. Розпорядження КМУ від 24.07.2013. № 1071: [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://ips.ligazakon.net/document/fn002747?an=5>

110. Талят Э. Беялов Взаємозв'язок бюджетування та фінансового планування на підприємствах легкої промисловості / Талят Є. Беялов // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – №9(171). – С. 177 – 181.

111. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства / Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб. Навч. посібник. – Київ: «Каравела», 2003. – 432 с.

112. Татянич Л. С. Роль фінансового планування на підприємствах в умовах ринкового господарювання / Л. С. Татянич // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2010. – № 1. – С. 78–83.

113. Тешева Л. В. Роль фінансового планування у сучасних умовах господарювання / Л. В. Тешева, М. П. Хохлов, І. М. Петрова // Миколаївський національний університет ім. В.О. Сухомлинського. – 2018. – Випуск 23. – С. 314 – 320.

114. Телишевська Л. І. Фінансове планування як передумова фінансової стабільності підприємства / Л. І. Телишевська, Н. П. Андрущенко, С. С. Сергєєв // Механізм регулювання економіки. – 2013. – № 2. – С. 71–79.

115. Теницька Н. Б. Теоретичні аспекти оцінки платоспроможності підприємства в сучасних умовах / Н.Б. Теницька, Ю.С. Гришко // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2015. – Випуск 5. – С. 372 – 376.

116. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання:

[навч. посіб.] / О.О. Терещенко. – Київ: КНЕУ, 2012. – 554 с.

117. Ткачик Л. П. Окремі аспекти міжнародної практики управління фінансовими ресурсами підприємства / Л. П. Ткачик, К.С. Глемба // «Молодий вчений». – 2015. – № 11 (26) – Ч. 2 – С. 130 – 133.

118. Удалих О. О. Бюджетування як метод економічного управління діяльністю підприємства / О. О. Удалих // Фінансові дослідження. – 2016. – № 1. – С. 96-100.

119. Халатур С. М. Методологія оцінки ліквідності та платоспроможності сільськогосподарських підприємств / С. М. Халатур, Л. І. Бровко, Т. О. Моруга // Економіка та держава. – 2017. – № 12. – С. 56 – 60.

120. Харченко Ю. А. Кореляційно-регресійний аналіз обсягів збуту продукції промислового підприємства / Ю. А. Харченко // Економічний простір. – 2014. – № 86. – С. 214-223.

121. Федорченко О. Є. Удосконалення системи бюджетування на підприємстві / О. Є. Федорченко // Економіка та держава. – № 11. – 2015. – С. 37–39.

122. Фінансовий менеджмент: Підручник. - 2-ге вид., стер. Затверджено МОН / Шелудько В. М. – К., 2013. – 375 с.

123. Фісуненко П. А. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством / П. А. Фісуненко, А. А. Сорока // Молодий вчений. – 2016. – № 5. – С. 178 –181.

124. Фролова Л. В. Ефективність управління фінансовими результатами торговельних підприємств : монографія / Л. В. Фролова, Л. В. Семерунь. – Донецьк : Ноулідж, 2011. – 187 с.

125. Фрунза С. А. Заходи ефективного фінансового планування та контролінгу на підприємстві / С. А. Фрунза // Економічний простір. – 2012. – № 59. – С. 271 – 279.

126. Чемчикаленко Р.А. Фінансове планування та прогнозування на підприємстві: проблеми та перспективи / Р. А. Чемчикаленко, Г. О. Сукрушева, Д. І. Іващенко // Мукачівський державний університет. – 2018. – Випуск. – №

16. – С. 847 – 850.

127. Щербань О.Д. Види та методи фінансового планування на підприємстві / О. Д. Щербань // «Молодий вчений». – 2017. – № 6 (46) червень. – С. 530 –534.

128. Щерб'юк П. Фінансове планування і прогнозування у контексті відповідності модернізації економіки України / П. Щерб'юк, О.М. Стефанків // Управління соціально-економічним розвитком в умовах глобалізації. – С. 128 – 131.

129. Ювженко Н. М. Теоретичні підходи до визначення сутності та природи бюджетування / Н. М. Ювженко // Економічна наука : Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 7. – С. 74 – 78.

130. Якимчук Т. В. Соціально-економічна ефективність та її значення в сучасних умовах / Т. В. Якимчук // Вісник ЖДТУ. – 2011. – № 2(56). – С. 184 – 189

131. Яковенко О.В. Механізм бюджетування на підприємстві: складові та фактори впливу // Фінансова система України: Збірник наук. праць Національного університету «Острозька академія». – 2010. – Вип. 15. – С. 241– 247.

132. Янковська В. А. Теоретичні основи планування та прогнозування на підприємстві / В. А. Янковська, А. М. Хижняк // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2015. – №. 2. – С. 166.

ДОДАТКИ А-Е (Звітність)

## Додаток И

Фінансово-економічні показники діяльності ПАТ «Полтаваобленерго» за 2017 – 2019 рр. (станом на кінець року)

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення (+,-)		Темп росту, %	
				2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.	2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Капітал, тис. грн	2540734	2438871	1845069	-101863	-593802	96,0	75,7
1.1. Власний капітал, у т.ч.:	1084436	1169106	900687	84670	-268419	107,8	77,0
- власний оборотний капітал	-192889	-151540	-464639	41349	-313099	78,6	306,6
- нерозподілений прибуток	641916	732628	481585	90712	-251043	114,1	65,7
1.2. Позиковий капітал, у т.ч.:	1456298	1269765	944382	-186533	-325383	87,2	74,4
- поточні зобов'язання за розрахунками	547607	527375	567497	-20232	40122	96,3	107,6
2. Ресурси, тис.грн							
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	974955	1056281	1136759	81326	80479	108,3	107,6
2.2. Середньорічна вартість оборотних активів, у т. ч.	1264008	1190817	798984	-73191	-391833	94,2	67,1
- запасів	91353	97563	95391	6210	-2172	106,8	97,8
2.3. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	5029	5025	4269	-4	-756	99,9	85,0
3. Економічні показники							
3.1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	6693102	7607272	2203541	914170	-5403731	113,7	29,0
3.2. Валовий прибуток	193487	306336	79962	112849	-226374	158,3	26,1
3.3. Інші операційні доходи	96508	51048	83273	-45460	32225	52,9	163,1
3.4. Операційні витрати, тис.грн	6666241	7598936	2467262	932695	-5131674	114,0	32,5
- на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	99,6	99,9	112,0	0,3	12,1	100,3	112,1
3.5. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	6499615	7300936	2123579	801321	-5177357	112,3	29,1
3.6. Прибуток (збиток), тис. грн	123369	59384	-180448	-63985	-239832	48,1	-303,9
- від звичайної діяльності до оподаткування	126435	61779	-291151	-64656	-352930	48,9	-471,3
3.7. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	130328	75003	-271471	-55325,0	-346474	57,5	-361,9
3.8. валовий прибуток, тис. грн.	193487	306336	79962	112849	-226374	158,3	26,1
3.9. Продуктивність праці, тис. гр	1330,90 1	1513,885	516,173	182,984	-997,712	113,7	34,1
3.10. Фондовіддача, грн	6,865	7,202	1,938	0,337	-5,264	104,9	26,9
4. Фінансові коефіцієнти:							
- автономії	0,427	0,479	0,488	0,053	0,009	112,3	101,8
- маневреності власного капіталу	2,343	2,086	2,049	-0,257	-0,038	89,0	98,2
- фінансового ризику	1,343	1,086	1,049	-0,257	-0,038	89,0	98,2
- фінансової залежності	2,343	2,086	2,049	-0,257	-0,038	89,0	98,2
- маневреності власних	-0,178	-0,130	-0,516	+0,048	-0,386	+36,9	-25,1 %

оборотних коштів							
------------------	--	--	--	--	--	--	--

Продовження додатку И

1	2	3	4	5	6	7	8
- забезпеченості оборотних активів	-0,153	-0,136	-0,969	0,017	-0,833	-0,153	-0,136
- забезпечення запасів	-2,084	-1,478	-5,267	0,606	3,789	x	x
- абсолютної ліквідності	0,031	0,021	0,064	-0,010	0,043	x	x
- проміжний коефіцієнт покриття	0,679	0,686	0,298	0,007	-0,388	x	x
- загальної ліквідності	0,870	0,892	0,510	0,022	-0,383	x	x
5. Рентабельність (збитковість), %							
- основних засобів	12,97	5,85	-25,61	-7,12	-31,46	x	x
- продажу	1,89	0,81	-13,21	-1,08	-14,02	x	x
- капіталу	5,21	3,01	-12,67	-2,20	-15,69	x	x
- власного капіталу	24,04	6,66	-26,23	-17,38	-32,89	x	x

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства [Додатки А-Е].

## Аналітичний баланс ПАТ «Полтаваобленерго» за 2017 – 2019 роки

Показник	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення (+,-)				Темп росту, %	
	сума тис.грн	питома вага, %	сума тис.грн	питома вага, %	сума тис.грн	питома вага, %	2018 р. від 2017 р.		2019 р. від 2018 р.		2018 р до 2017 р.	2019 р.до 2018 р.
							у сумі тис.грн	у структу- рі, пунктів	у сумі тис.грн	у структу- рі, пунктів		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Всього активів, у т. ч.	2540734	100	2438871	100,0	1845069	100	-101863	0,0	-593802	0,0	96,0	75,7
1. Необоротні активи у т.ч.	1277325	50,3	1320646	54,1	1365326	74,0	43321	3,9	44680	19,8	103,4	103,4
– основні засоби	1004340	39,5	1108221	45,4	1165297	63,2	103881	5,9	57076	17,7	110,3	105,2
2. Оборотні активи, у т. ч.:	1263409	49,7	1118225	45,9	479743	26,0	-145184	-3,9	-638482	-19,8	88,5	42,9
– запаси	89712	3,5	102020	4,2	87392	4,7	12308	0,7	-14628	0,6	113,7	85,7
– фонди обігу	1171631	46,1	1014167	41,6	390351	21,2	-157464	-4,5	-623816	-20,4	86,6	38,5
– поточна дебіторська заборгованість	941156	37,0	833789	34,2	220616	12,0	-107367	-2,9	-613173	-22,2	88,6	26,5
– грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	44630	1,8	26168	1,1	60152	3,3	-18462	-0,7	33984	2,2	58,6	229,9
Пасиви												
Всього пасивів, у т. ч.	2540734	100	2438871	100,0	1845069	100	-101863	0,0	-593802	0,0	96,0	75,7
1. Власний капітал	1084436	42,7	1169106	47,9	900687	48,8	84670	5,3	-268419	0,9	107,8	77,0
1.1. Статутний капітал	232967	9,2	232967	9,6	232967	12,6	-	0,4	-	3,1	100,0	100,0
1.2. Капітал у дооцінках												
2.Зобов'язання, у т. ч.	1460356	57,5	1255655	51,5	946947	51,3	-204701	-6,0	-308708	-0,2	86,0	75,4
2.1. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	4058	0,2	1140	0,0	2753	0,1	-2918	-0,1	1613	0,1	28,1	241,5
2.2. Поточні зобов'язання	1452240	57,2	1253375	51,4	941441	51,0	-198865	-5,8	-311934	-0,4	86,3	75,1
– у т. ч. кредиторська заборгованість	1119554	44,1	950363	39,0	669630	36,3	-169191	-5,1	-280733	-2,7	84,9	70,5

## Додаток Л

Динаміка активів та пасивів ПАТ «Полтаваобленерго» за рівнем ліквідності за 2017 – 2019 роки (станом на кінець року), тис. грн

Група	Вид активів за рівнем ліквідності	Роки			Група	Вид зобов'язань за строковістю сплати	Роки			Надлишок (+) або нестача (-) платіжних засобів (А-П)		
		2017 р.	2018 р.	2019 р.			2017 р.	2018 р.	2019 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
A1	Високоліквідні активи	44630	26168	60152	П1	Найбільш строкові	1452240	1253375	941441	-1407610	-1227207	-881289
A2	Середньоліквідні активи	941156	833789	220616	П2	Короткострокові	-	-	-	941156	833789	220616
A3	Низьколіквідні активи	277623	104561	90221	П3	Довгострокові	8116	1140	2753	269507	103421	87468
A4	Важколіквідні активи	1277325	1474353	1474080	П4	Постійні пасиви	1084436	1169106	900687	192889	305247	573393
	Разом	2540734	2438871	1845069		Разом	2540734	2438871	1845069	x	x	x



## Додаток М

## Показники ділової активності ПАТ «Полтаваобленерго» за 2017 – 2019

роки

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення (+,-)	
				2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.
1. Доход від реалізації, тис грн	6693102	7607272	2203541	914170	-5403731
2. Середній розмір капіталу, тис грн	2500037	2489803	2141970	-10235	-347833
3. Середній розмір власного капіталу, тис грн	1019709	1126771	1034897	107062	-91875
4. Середній розмір оборотного капіталу, тис грн	1264008	1190817	798984	-73191	-391833
5. Середній розмір дебіторської заборгованості, тис грн	922142	416895	110308	-505248	-306587
6. Середній розмір запасів, тис грн	93353	52281	45111	-41072	-7170
7. Середній розмір кредиторської заборгованості, тис грн	1390850	588437	415315	-802413	-173123
8. Чистий прибуток, тис грн	130328	75003	-271471	-55325	-346474
9. Власний капітал, тис грн	1084436	1169106	900687	84670	-268419
10. Оборотність капіталу:					
10.1 днів	134,5	117,8	349,9	-16,6	232,1
10.2. оборотів	2,677	3,055	1,029	0,378	-2,027
11. Оборотність дебіторської заборгованості:					
11.1. днів	49,6	19,7	18,0	-29,9	-1,7
11.2. оборотів	7,258	18,247	19,976	10,989	1,729
12. Оборотність запасів:					
12.1. днів	5,0	2,5	7,4	-2,5	4,9
12.2. оборотів	71,697	145,509	48,848	73,812	-96,661
13. Тривалість операційного циклу, дні	54,6	22,2	25,4	-32,4	3,2
14. Оборотність кредиторської заборгованості:					
14.1. днів	74,8	27,8	67,9	-47,0	40,0
14.2. оборотів	4,812	12,928	5,306	8,116	-7,622
15. Оборотність власного капіталу					
15.1. днів	54,8	53,3	169,1	-1,5	115,8
15.2. оборотів	6,564	6,751	2,129	0,188	-4,622
16. Тривалість фінансового циклу, дні	-20,2	-5,6	-42,5	14,5	-36,8
17. Період окупності власного капіталу, дні	7,8	15,0	-3,8	7,2	-18,8
18. Коефіцієнт сталості економічного росту	0,120	0,064	-0,301	-0,056	-0,366

## Додаток Н

## Динаміка складу та структури доходів і витрат ПАТ «Полтаваобленерго» за 2017 – 2019 рр.

	Роки						Відхилення (+,-)				Темп росту, %	
	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2018 р. від 2017 р.		2019 р. від 2018 р.			
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питомої ваги, %	сума, тис. грн.	питомої ваги, %	2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.
Доходи												
Дохід від реалізації продукції	6693102	99,7	7607272	99,7	2203541	98,9	914170	0,0	-5403731	-0,8	113,7	29,0
Інші операційні доходи	19612	0,3	24631	0,3	25333	1,1	5019	0,0	702	0,8	125,6	102,9
Разом	6712714	100	7631903	100,0	2228874	100,0	919189	0,0	-5403029	0,0	113,7	29,2
Витрати і відрахування												
Собівартість реалізованої продукції	6499615	97,5	7300936	95,1	2123579	86,1	801321	-2,4	-5177357	-9,0	112,3	29,1
Адміністративні витрати	127854	1,9	149866	2,0	117443	4,8	22012	0,0	-32423	2,8	117,2	78,4
Витрати на збут	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші операційні витрати	38772	0,6	148134	1,9	226240	9,2	109362	1,3	78106	7,2	382,1	152,7
Разом	6666241	100,0	7677042	100,0	2467262	100,0	1010801	0,0	-5209780	0,0	115,2	32,1
Фінансові результати												
Фінансові результати від операційної діяльності	123369	х	59384	х	180448	х	-63985	х	121064	х	48,1	303,9
Чистий прибуток (збиток)	130328	х	75003	х	-271471	х	-55325	х	-346474	х	57,5	-361,9

Показники рентабельності (збитковості) ПАТ «Полтаваобленерго» за  
2017 – 2019 роки

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення (+,-)	
				2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.
1	2	3	4	5	6
1. Середньорічний розмір майна, тис. грн	2500037	2489803	2141970	-10235	-347832,5
2. Середньорічний розмір власного капіталу, тис. грн	1019709	1126771	1034897	107062	-91874,5
3. Середньорічний розмір власного оборотного капіталу, тис. грн	-216320	-172215	-308090	44106	-135875
4. Середньорічні залишки оборотних активів, тис. грн	1264008	1190817	798984	-73191	-391833
4. Середньорічний розмір основних засобів, тис. грн	974955	1056281	1136759	81326	80479
5. Вартість виробничих ресурсів, тис. грн	2238963	2247098	1935743	8135	-311355
6. Витрати на оплату праці, тис. грн					
7. Вартість господарських ресурсів, тис. грн	2238963	2247098	1935743	8134,5	-311355
8. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	6693102	7607272	2203541	914170	-5403731
9. Витрати, тис. грн	166626	298000	343683	131374	45683
10. Прибуток до оподаткування, тис. грн	126435	61779	-291151	-64656	-352930
11. Чистий прибуток (збиток), тис. грн	130328	75003	-271471	-55325	-346474
12. Рентабельність, %					
12.1. продажу	1,89	0,81	-13,21	-1,08	-14,02
12.2. основних засобів	12,97	5,85	-25,61	-7,12	-31,46
12.3. оборотних активів	10,00	5,19	-36,44	-4,81	-41,63
12.4. виробничих ресурсів	5,65	2,75	-15,04	-2,90	-17,79
12.5. трудових ресурсів					
12.6. господарських ресурсів	5,65	2,75	-15,04	-2,90	-17,79
12.7. витрат	75,88	20,73	-84,71	-55,15	-105,45
12.8. активів	5,21	3,01	-12,67	-2,20	-15,69
12.9. власного капіталу	12,78	6,66	-26,23	-6,12	-32,89
12.10. власного оборотного капіталу	-60,25	-43,55	88,11	16,70	131,67
12.11. власного перманентного капіталу	10,54	5,77	-20,21	-4,77	-25,99

## Додаток П

## Методика комплексної оцінки ефективності фінансового планування ПАТ «Полтаваобленерго»

Рівень планування	Напрями фінансової політики	Об'єкти фінансового планування	Критерії оцінки	
			Припустиме значення	Неприпустиме значення
Стратегічний рівень	Управління капіталом	ВК (власний капітал) Кавт (Коефіцієнт автономії)	Зростання ВК, Кавт	Кавт < 0,5 ВК < ПК
	Управління інвестиціями	ОсК (розмір основного капіталу) ОбК (розмір оборотного капіталу) Пінш.д. (прибуток від іншої діяльності)	Зростання ОсК, ОбК, Пінш.д.	Пінш.д. < 0
	Антикризове управління	Ка.л. (коефіцієнт абсолютної ліквідності) Кпр.л. ( коефіцієнт проміжної ліквідності) Кп. ( коефіцієнт покриття	Зростання Ка.л., Кпр.л., Кп.	Ка.л. < 0,24 Кпр.л. < 1,0 Кп. < 2,0
	Управління виплатою дивідендів	ДВ (розмір виплачених дивідендів) АК (розмір акціонерного капіталу)	Зростання ДВ; АК	ДВ < 0
Тактичний рівень	Управління грошовими потоками	Г.П.о.д. (грошовий потік від операційної діяльності) Г.П.ф.д. (грошовий потік від фінансової діяльності) Г.П.і.д. (грошовий потік від інвестиційної діяльності)	Зростання Г.П.о.д.; Г.П.ф.д.; Г.П.і.д.	Г.П.о.д. < 0 Г.П.ф.д. < 0 Г.П.і.д. < 0
	Управління активами	Р <sub>о.с.к.</sub> (рентабельність основного капіталу) Р <sub>об.к.</sub> (рентабельність оборотного капіталу) А(П) (вартість активів, пасивів)	Зростання Р <sub>о.с.к.</sub> , Р <sub>об.к.</sub> , А	Р <sub>о.с.к.</sub> < 0 Р <sub>об.к.</sub> < 0
	Управління фінансовими ризиками	ВОК (власний оборотний капітал)	Зростання ВОК	ВОК < 0
Поточний рівень	Управління фінансуванням основної діяльності	Рп (рентабельність продукції) Рв (рівень витрат)	Зростання Рп Зниження Рв	Рп < 0
	Управління прибутком	По.д (прибуток від основної діяльності) Пд.оп (прибуток до оподаткування)	Зростання По.д Зниження Пд.оп	По.д < 0 Пд.оп < 0

