

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

НЕСТОР ОЛЬГА ЮРІЇВНА

УДК 336.144.2:[005.21:658.1](477)

ДИСЕРТАЦІЯ

**СТРАТЕГІЧНЕ ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ
СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ УКРАЇНИ**

08.00.08 – гроші, фінанси і кредит

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

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

_____ О. Ю. Нестор

Науковий керівник: Тесля Софія Миколаївна, канд. екон. наук, доцент

Львів – 2017

АНОТАЦІЯ

Нестор О.Ю. Фінансове планування в діяльності суб'єктів господарювання України. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит». – Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів, 2017.

Дисертаційна робота присвячена дослідженню теоретичних та методичних основ стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення його ефективності в сучасних умовах. У роботі удосконалено понятійно–термінологічний апарат стратегічного фінансового планування.

Автором на основі реалізації принципів комплексності та системності запропоновано розглядати сутність поняття “стратегічне фінансове планування” як процес розроблення і підтримання відповідності між фінансовими цілями та ресурсним потенціалом суб'єктів господарювання, що спрямований на концентрацію їхніх ресурсів для досягнення заздалегідь визначених вимірних результатів, що дало змогу узагальнити ключові характеристики стратегічного фінансового планування. Розглянуто стратегічне фінансове планування з позицій майбутніх наслідків теперішніх рішень, процесу, філософії і структури, що дало змогу глибше розкрити об'єкт дослідження. Доповнено перелік принципів здійснення стратегічного фінансового планування наступними: співвідношення термінів отримання і використання коштів; платоспроможності; рентабельності капіталовкладень; збалансованості ризиків; пристосування до потреб ринку; граничної рентабельності; економічності.

З'ясовано особливості архітекtonіки системи інформаційно–аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування. Запропоновано визначення сутності поняття “архітекtonіка системи інформаційно–аналітичного забезпечення стратегічного фінансового

планування” як сукупності інформації, а також засобів та методів її обробки, необхідної для здійснення стратегічного фінансового планування і прийняття відповідних управлінських рішень. Охарактеризовано інформаційний інструментарій стратегічного фінансового планування, який включає ефективну систему управлінського і фінансового обліку; розвинену прогнозно–аналітичну систему; високий рівень професійних знань про елементи стратегічного фінансового планування та досвід їх застосування; ефективність системи електронної обробки даних. Запропоновано структуру архітекtonіки системи інформаційно–аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування, що складається з двох груп показників, які ґрунтуються на інформації з зовнішніх та внутрішніх джерел.

Висвітлено аналітичні підходи до найпоширеніших методів реалізації стратегічного фінансового планування суб’єктів господарювання України, що дало можливість виявити чинники вибору того чи іншого методу для конкретного суб’єкта господарювання, зокрема, тривалість планового періоду, цілі плану, наявність необхідної інформації, можливість застосування програмних продуктів, кваліфікація фахівців, залучених до процесу стратегічного фінансового планування. Визначено умови вибору й застосування методів у практичній діяльності суб’єктів господарювання.

У дисертаційній роботі подальшого розвитку набули науково–методичні підходи до визначення сутності поняття “фінансова стратегія” як однієї з найважливіших функціональних стратегій, яка є комплексом дій для досягнення фінансових цілей суб’єктів господарювання та ефективного використання їхнього ресурсного потенціалу у довготривалій перспективі. Визначено умови ефективності впливу фінансової стратегії на фінансовий стан і розвиток суб’єктів господарювання, а також чинники впливу на тривалість періоду формування і реалізації. Розкрито параметри оцінювання ефективності розроблення фінансової стратегії. Визначено характерні риси формування фінансової стратегії суб’єктів господарювання України,

зумовлені впливом низки чинників, важливих для успішного функціонування на ринку.

Виокремлено чинники впливу на ефективність стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України (високий рівень залежності від світової кон'юнктури, нестабільний стан економіки України, відсутність ефективної нормативно-правової бази діяльності, організаційно-правові форми ведення господарської діяльності, сфера і характер діяльності, неможливість розроблення єдиної методики стратегічного фінансового планування, низька якість стратегічних фінансових планів, ігнорування стратегічного аналізу навколишнього середовища, концентрація керівництва суб'єктів господарювання на вирішенні оперативних проблем і недостатнє приділення уваги стратегічному фінансовому плануванню, неналежно налагоджена система інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання) та на основі аналізу причин виникнення розподілено їх за рівнями: макро-, мікро- та комбіновані що дало змогу глибше зрозуміти їхню природу та причини виникнення, а також запропонувати сучасні інструменти його удосконалення.

Продіагностовано особливості вітчизняної практики стратегічного фінансового планування. Охарактеризовано основні структурні показники діяльності суб'єктів господарювання в Україні за 2000–2016 рр. та зроблено висновок про значно меншу ефективність системи стратегічного фінансового планування малих суб'єктів господарювання та потребу вдосконалення даної системи. Проаналізовано рентабельність операційної діяльності суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності в Україні за 2010–2016 рр. та зроблено висновок про рівень прибутковості тих галузей, в яких реалізуються товари чи надаються послуги, що не є товарами/послугами першої необхідності. Це пояснюється низьким рівнем доходів населення та несприятливою економічною ситуацією в Україні. Проведено опитування керівників і працівників фінансової сфери тридцяти вітчизняних суб'єктів господарювання, що дало змогу зібрати й проаналізувати структуровані дані

суб'єктів господарювання різних організаційно–правових форм. У роботі висвітлено застосування в українській практиці стратегічного фінансового планування одного з найпоширеніших методів фінансового планування, а саме прогнозування на прикладах ТОВ “Шувар” та ТОВ “Ринок сільськогосподарської продукції “Столичний” з кодом виду економічної діяльності 68.20 (надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна), що дало змогу поглибити аналіз сформованої практики стратегічного фінансового планування.

Вивчено зарубіжний досвід здійснення стратегічного фінансового планування, що дало змогу порівняти практику розвинених країн із вітчизняною та з'ясувати напрями імплементації зарубіжного досвіду в українську практику. Подібність зумовлена спільністю умов функціонування суб'єктів господарювання цих держав, оскільки всі вони функціонують у високорозвинених ринкових економіках, що зацікавлені в розробленні та вдосконаленні засобів конкурентної боротьби. Відзначено унікальність підходів до фінансового планування господарської діяльності суб'єктів господарювання, пов'язану, передусім, з особливістю інформаційних систем, пристосованих для внутрішньонаціональних потреб.

Розроблено економетричну симульативну кореляційно–регресійну модель стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання в умовах мінливого конкурентного середовища. Здійснено класифікацію чинників, що визначають стан системи стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання та спричинені впливом зовнішнього та внутрішнього середовищ. Побудовано для дослідження системи стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання симульативну кореляційно–регресійну модель, що складається з семи рівнянь, що містять сім ендогенних та тринадцять екзогенних змінних. Запропоновано послідовність оцінки параметрів симульативної кореляційно–регресійної моделі. За допомогою показників симульативної кореляційно–регресійної моделі на прикладі ТОВ “Шувар” визначено вплив

динаміки ринкового середовища на значення окремих показників фінансової діяльності суб'єкта господарювання.

Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності стратегічного фінансового планування, що включають оптимізацію послідовності процесу стратегічного фінансового планування, використання в діяльності форми стратегічного фінансового плану, а також рекомендації щодо удосконалення системи інформаційно–аналітичного забезпечення. Розроблені заходи дають змогу мінімізувати вплив негативних чинників та покращити результативність процесу стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України в умовах розширення й поглиблення зв'язків національної економіки зі світовими ринками товарів, послуг і капіталу.

Результати дисертаційної роботи мають науково–практичне спрямування та використані у діяльності: ДП “Новороздільське державне гірничо–хімічне підприємство “Сірка”” в частині оцінки ефективності стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України та пропозицій щодо його вдосконалення; ТОВ “ТД “Укренергоізолятор””, зокрема результати аналізу впливу чинників розвитку стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України та впроваджено інструменти удосконалення процесу стратегічного фінансового планування; у процесі розроблення положень архітекtonіки системи інформаційно–аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування, а також запропонований інформаційний інструментарій, що дало змогу підвищити ефективність стратегічного фінансового планування ТОВ “АКБ “Тяжмашкомплект””.

Ключові слова: фінансова стратегія, стратегічне фінансове планування, планування в ринковій економіці, суб'єкти господарювання, архітекtonіка системи інформаційно–аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування, економетрична модель процесу фінансового планування, глобалізація економічних процесів, конкуренція.

ANNOTATION

Nestor O. Yu. Strategic financial planning in the practice of the Ukrainian enterprises. – Qualifying scientific work on the rights of a manuscript.

Thesis for the degree of Candidate of Economic Sciences according to speciality 08.00.08 “Money, Finance and Credit”. – Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, 2017.

The dissertation is devoted to the study of theoretical and methodological foundations of strategic financial planning of business entities in Ukraine and the development of practical recommendations for improving its efficiency in modern conditions. The conceptual terminology apparatus of strategic financial planning has been improved in the work.

Based on the implementation of the principles of complexity and consistency, the author proposes to consider the essence of the concept of “strategic financial planning” as a process of developing and maintaining the correspondence between financial goals and resource potential of economic entities, aimed at the concentration of their resources to achieve predetermined measurable results, which enables the generalization of the key characteristics of strategic financial planning. Strategic financial planning has been considered in terms of future consequences of current decisions, in terms of process, philosophy and structure, which has allowed to study the object of research more deeply. The list of implementation principles of strategic financial planning has been supplemented with the following principles: the correlation of terms of receiving and using funds, solvency, return on investment, a balance of risks, adapting to the needs of the market, marginal profit, cost effectiveness.

The author reveals the peculiarities of the architectonics of the analytical information support system in course of strategic financial planning. The definition of the concept of “architectonics of the system of analytical information support of strategic financial planning” is proposed as a complex of information, means and methods of its processing necessary for strategic financial planning and a

managerial decision-making process. The author describes a set of tools for strategic planning which includes an effective system of managerial and financial accounting, a developed analytical forecasting system, a high level of professional knowledge about the elements of strategic financial planning and experience in their implementation, the efficiency of the electronic data processing system. The architectonic structure of the analytical information provision system of strategic financial planning is formulated. Thus, it consists of two groups of indicators which are based on the information from external and internal sources.

The analytical approaches to the most widely used methods of realization of strategic financial planning of economic entities of Ukraine are described, which allows to reveal the factors of the choice of a particular method for a specific subject of management, in particular, the duration of the planning period, the aim of the plan, the availability of necessary information, the possibility of using software products, qualifications of specialists involved in the process of strategic financial planning. The conditions of the choice and application of methods in the activity of business entities are substantiated.

In the dissertation work, scientific and methodological approaches to the definition of the essence of the notion of “financial strategy” as one of the most important functional strategies which is a complex of actions for achieving the financial goals of economic entities and the effective use of their resource potential in the long run have been acquired. The conditions of the effectiveness of the financial strategy influence on the financial condition and the development of economic entities as well as factors influencing the duration of the formation and implementation period are determined. The parameters of evaluating the effectiveness of financial strategy development are revealed. The characteristic features of the financial strategy of Ukrainian business entities are determined due to the influence of a number of factors important for the successful functioning of the market.

The factors influencing the effectiveness of strategic financial planning of economic entities of Ukraine are highlighted. Specifically, a high level of

dependence on the world situation, an unstable state of Ukrainian economy, a lack of an effective regulatory and legal framework for activity, organizational and legal forms of economic activity, a sphere and nature of activity, the impossibility of developing a unified method of strategic financial planning, a low quality of strategic financial plans, ignoring the strategic analysis of the environment, concentration of management of business entities on solving operational problems and insufficient attention to strategic financial planning, an improperly established system of analytical information support for strategic financial planning of business entities. Based on the analysis of their causes, the factors are distributed by levels: macro, micro and combined, which made it possible to get a deeper understanding of their nature and causes as well as offer modern tools for improvement.

The features of the domestic practice of strategic financial planning are diagnosed. The main structural indicators of activity of business entities in Ukraine for 2010–2016 have been described and the conclusion is made that the system of strategic financial planning of small business entities is much less effective and needs to be improved. The profitability of business activities of economic entities in Ukraine is analyzed by types of economic activity and the corresponding conclusion about the level of profitability of those branches in which goods are being sold or services provided (that are not necessity goods/services) is substantiated. This is due to the low level of incomes and the unfavorable economic situation in Ukraine. A survey of managers and employees of the financial sphere of thirty domestic business entities has been conducted, which makes it possible to collect and analyze structured data of economic entities of various organizational and legal forms. The paper describes the application of strategic financial planning of one of the most widely used methods of financial planning, namely forecasting, in Ukrainian practice on the examples of LLC “Shuvar” and LLC “Market of agricultural products “Stolichny” with a code of the type of economic activity 68.20 (lease and operation of own or leased real estate),

which gives an opportunity to deepen the analysis of the established practice of strategic financial planning.

The foreign experience of implementing strategic financial planning has been studied, which makes it possible to compare the practice of developed countries with the domestic one and to find out directions of implementation of foreign experience in Ukrainian practice. The similarity is conditioned by the commonality of the operating conditions of the economic entities of these states, as they all function in highly developed market economies interested in developing and improving the means of competitive struggle. The author highlights the uniqueness of approaches to financial planning of economic activity of economic entities which is related to the peculiarity of information systems adapted for intraregional needs.

An econometric simulation correlation–regression model of strategic financial planning of business entities in a changing competitive environment has been developed. The classification of factors determining the state of the system of strategic financial planning of economic entities and caused by the influence of external and internal environments has been carried out. A simulation correlation–regression model consisting of seven equations which contain seven endogenous and thirteen exogenous variables has been developed for studying the system of strategic financial planning of business entities. The sequence of estimation of the simulation correlation–regression model parameters has been proposed. With the help of its indicators based on the example of LLC “Shuvar”, the influence of market environment dynamics on the value of individual indicators of financial activity of the business entity is determined.

The measures are proposed to increase the effectiveness of strategic financial planning which includes optimization of the sequence of the strategic financial planning process, a use of the form of the strategic financial plan as well as recommendations for improving the analytical information support system. The measures developed allow to minimize the influence of negative factors and improve the effectiveness of the process of strategic financial planning of business

entities of Ukraine in conditions of expansion and deepening relations of the national economy with the world markets of goods, services, and capital.

The results of the dissertation work have a scientific and practical value. They are used by the following business entities: “Sirka Rozdil Mining and Chemical State Enterprise” in terms of the effectiveness of strategic financial planning of business entities in Ukraine and suggestions for its improvement; LLC “TD “Ukrenergoizolator””, in particular, the results of the analysis of the factors influencing the development of strategic financial planning of business entities of Ukraine and tools for improving the strategic financial planning; LLC “AKB “Tyazhmashkomplekt” concerning the increase of the efficiency of strategic financial planning in the process of developing the provisions of the architectonics of analytical information provision system of strategic financial planning as well as the proposed information tools.

The obtained theoretical, methodological and science-based practical results of the conducted research will increase the efficiency of strategic financial planning of the Ukrainian enterprises by optimizing the order of its conduct taking into account the developed priority directions and foreign experience.

Key words: financial strategy, strategic financial planning, planning in a market economy, enterprises, architectonics of information and analytical system of strategic financial planning, econometric model of financial planning system, globalization of economic processes, competition.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Нестор О. Ю. Система інформаційного забезпечення стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання // Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. № 15. С. 118–121. (0,51 д. а.).

2. 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. (0,49 д.а.).

3. Нестор О. Ю. Фінансове прогнозування як складова стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання // Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. № 12. С. 170–173. (0,41 д. а.).

4. Нестор О. Ю., Тесля С. М. Методи стратегічного фінансового планування в діяльності суб'єктів господарювання // Формування ринкової економіки в Україні. 2016. №35. С. 242–248. (0,51 д. а.) (особистий внесок автора 0,30 д. а., де досліджено існуючі методи, за допомогою яких суб'єкти господарювання України здійснюють стратегічне фінансове планування).

5. Нестор О. Ю., Коваленко В. М. Нормативні основи фінансового планування підприємств // Сталий розвиток економіки. 2013. № 4. С. 93–97. (0,50 д. а.) (особистий внесок автора 0,25 д. а., де досліджено нормативно–правове забезпечення фінансового планування на підприємствах різних форм власності).

6. Нестор О. Ю., Коваленко В. М. Бюджетування як інструмент підвищення ефективності управління підприємством // Культура народів Причорномор'я. 2013. № 248. С. 72–75. (0,33 д. а.) (особистий внесок автора 0,20 д. а., де досліджено сутність бюджетування, його принципи та методи).

7. Нестор О. Ю., Коваленко В. М. Проблеми та шляхи покращення фінансового планування на підприємствах України // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. 2013. № 29. С. 237–243. (0,60 д. а.) (особистий внесок автора 0,30 д. а., де досліджено проблеми фінансового планування виробничих підприємств).

8. Нестор О. Ю. Сучасні особливості формування фінансової стратегії суб'єктів господарювання України // Сталий розвиток економіки. 2016. №4(33). С. 54–60. (0,70 д. а.).

9. Olha Nestor: A historical retrospective and the essence of strategic financial planning // Ekonomia Międzynarodowa. 2016. №13. С. 71–77. (0,39д.а.).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

10. Нестор О. Ю. Фінансова стратегія підприємства в системі стратегічного фінансового планування // Управління інноваційними процесами в економічній системі України: Матеріали I-ої міжнародної науково–практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених. Львів, 5–6 грудня 2014. С. 91–92. (0,12 д. а.).

11. Нестор О. Ю. Фінансовий план як важлива складова бізнес–планування // Стратегічні орієнтири розвитку економіки: Матеріали I–шої міжнародної наукової інтернет–конференції студентів, аспірантів та молодих учених. Львів, 27 лютого 2013. С. 161–162. (0,18 д. а.).

12. Нестор О. Ю. Методи бюджетування як складова фінансового планування та фінансового контролінгу // Економіка в умовах глобалізації світових економічних процесів: Матеріали XXIV Міжнародної науково–практичної конференції. У 2–х частинах. Львів, 5–6 квітня 2013. Ч. 1. С. 40–42. (0,21 д. а.).

13. Нестор О. Ю. Фінансове планування як важливий елемент управління ресурсами підприємств у сучасних ринкових умовах господарювання // Актуальні проблеми функціонування господарської системи України: Матеріали XXI Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих учених. Львів, 16–17 травня 2014. С. 181–183. (0,17 д. а.).

14. Нестор О. Ю. Податкове планування як елемент фінансового планування // Особливості економічних процесів в умовах фінансової нестабільності; Матеріали XX Міжнародної науково–практичної конференції: у 2–х частинах. Львів, 23–24 листопада 2012. Ч. 1. С. 36–37. (0,15 д. а.).

15. Нестор О. Ю. Нормативно–правове забезпечення фінансового планування на підприємствах України // Стратегічні орієнтири розвитку економіки України: Матеріали II Міжнародної наукової інтернет–конференції студентів, аспірантів та молодих учених. Львів, 20–21 березня 2015. С. 55–57. (0,19 д. а.).

16. Нестор О. Ю. Фактори, що впливають на ефективність стратегічного фінансового планування // Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки України та її регіонів: матеріали доповідей Міжнародної науково–практичної конференції. У 3–х частинах. Ужгород, 8 травня 2015. Ч.3. С. 92–95. (0,21 д. а.).

17. Нестор О. Ю. Методичне забезпечення процесу фінансового планування // Якість економічного розвитку: глобальні та локальні аспекти: матеріали Міжнародної науково–практичної конференції. Одеса, 15–16 травня 2015 р. С.160–162. (0,16 д. а.).

18. Нестор О. Ю. Фінансове прогнозування як важлива складова та основа стратегічного фінансового планування // Сучасні концепції управління соціально–економічним розвитком держави: матеріали Міжнародної науково–практичної конференції: у 4 частинах. Дніпропетровськ, 5–6 червня 2015. Ч. IV. С. 160–162. (0,19 д. а.).

19. Нестор О. Ю. Структура системи інформаційного забезпечення стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання // Розвиток економічної системи в контексті міжнародного співробітництва: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково–практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених. Київ, 21–22 серпня 2015. С. 105–108. (0,20 д. а.).

20. Нестор О. Ю. Історична ретроспектива та сутність стратегічного фінансового планування // Актуальні проблеми функціонування господарської системи України: Матеріали XXIII Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих учених. Львів, 20–21 травня 2016. С. 112–113. (0,26 д. а.).

21. Нестор О. Ю. Рекомендації щодо удосконалення стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України // Стратегічні орієнтири розвитку економіки України: Матеріали III Міжнародної наукової інтернет–конференції студентів, аспірантів та молодих учених. Львів, 24–25 березня 2017. С. 68–70. (0,27 д. а.).

ЗМІСТ

ВСТУП	16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ СУБ’ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ..	26
1.1 Економічна сутність, принципи та завдання стратегічного фінансового планування	26
1.2. Архітектоніка системи інформаційно–аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування.....	54
1.3. Методи реалізації стратегічного фінансового планування суб’єктів господарювання України	74
Висновки до розділу 1.....	88
РОЗДІЛ 2. ПРАГМАТИКА СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ СУБ’ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ УКРАЇНИ	90
2.1 Особливості формування фінансової стратегії суб’єктів господарювання України.....	90
2.2 Сучасні чинники впливу на розвиток стратегічного фінансового планування суб’єктів господарювання України	111
2.3 Аналіз сформованої практики стратегічного фінансового планування вітчизняних суб’єктів господарювання	121
Висновки до розділу 2.....	158
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ СУБ’ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ УКРАЇНИ	161
3.1. Зарубіжний досвід стратегічного фінансового планування суб’єктів господарювання та рекомендації щодо його імплементації у вітчизняну практику.....	161
3.2. Формування економетричної моделі стратегічного фінансового планування суб’єктів господарювання в умовах мінливого конкурентного середовища.....	174
3.3. Рекомендації щодо оптимізації процесу стратегічного фінансового планування вітчизняних суб’єктів господарювання	194
Висновки до розділу 3.....	205
ВИСНОВКИ	207
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	211
ДОДАТКИ	237

ВСТУП

Актуальність теми. Стратегічне фінансове планування є важливою складовою процесу перспективного планування довготривалого розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання. У процесі його здійснення визначаються головні цілі та завдання існуючого бізнесу або окреслюються чіткі орієнтири для новостворених фірм, розробляється план для їх досягнення в рамках фінансової стратегії, що є передумовою успішної роботи. Проте в сучасних ринкових умовах господарювання значення стратегічного фінансового планування часто недооцінюють. Досвід багатьох суб'єктів господарювання розвинених країн показує, що за сучасного ринку та жорсткої конкуренції на ньому, стратегічне фінансове планування є однією з найважливіших умов їхньої успішної діяльності. Це зумовлює необхідність проведення наукового дослідження проблематики стратегічного фінансового планування в діяльності суб'єктів господарювання України. Водночас, особливого значення набуває підвищення ефективності стратегічного фінансового планування підприємств в умовах інтеграції України у світове господарство та європейський економічний простір зокрема.

Нестабільність фінансово–економічного та політичного становища, трансформація міжнародного ринкового середовища, активізація експортно–імпортних операцій, посилення інтеграційних процесів у світі супроводжується погвиненням економічної конкуренції, що актуалізує питання стратегічного фінансового планування в діяльності суб'єктів господарювання. Нерозвиненість або відсутність такого планування стримує формування передумов для розвитку реального сектору, спричиняє неотримання вітчизняними суб'єктами господарювання потенційних доходів і зниження рівня їхньої рентабельності.

Дослідженню окремих теоретичних, методичних та практичних аспектів стратегічного фінансового планування присвячені праці зарубіжних вчених, таких як: Р. Акофф, Р. Брейлі, Ю. Брігхем, Р. Вестерфілд, Ф. Джабоцці, Б. Джордан, М. Ерхардт, С. Маєрс, Г. Мінцберг, П. Петерсон, С. Росс, Д. Хорн, а також вітчизняних: М. Білик, О. Біла, В. Бодаковський, І. Бланк, Л. Буряк, Г. Блакита, Д. Ванькович, З. Варналій, І. Вахович, З. Герасимчук, Н. Гринюк, Н. Гуляєва, Н. Давиденко, Я. Дропа, Є. Іонін, О. Кравченко, В. Коваленко, С. Корзик, М.Крупка, О. Кузьмін, Л. Лігоненко, І. Лютий, Б. Максимів, О. Марченко, В.Марцин, І. Михасюк, М. Оробчук, Г. Островська, Т. Проказа, А. Поддєрьогін, К. Редченко, Г. Ситник, А. Семенов, Г. Тарасюк, С. Тесля, І. Ткаченко, Л. Шваб, Л. Швайка та ін.

Однак, незважаючи на значну кількість наукових пошуків з цієї проблематики до останнього часу недостатньо дослідженою залишається низка аспектів стратегічного фінансового планування, зокрема визначення сутності поняття “стратегічне фінансове планування” в контексті його взаємозв’язку з фінансовою стратегією та вплив на результати діяльності суб’єктів господарювання України, а також сучасна практика стратегічного фінансового планування в частині необхідності її удосконалення в умовах глобалізації. Актуальність, практична значущість та недостатня опрацьованість зазначеної проблематики зумовили вибір теми дисертації, визначили мету, завдання, логіку та структуру роботи.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація є складовою частиною науково–дослідної роботи кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту економічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка “Фінансові стратегії розвитку економіки України” (державний реєстраційний номер 0112U004029), у межах якої автором проаналізовано середовище функціонування суб’єктів господарювання в контексті інтеграції України у світове господарство та європейський економічний простір зокрема та запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності процесу стратегічного

фінансового планування, а також “Формування фінансового потенціалу національної економіки” (державний реєстраційний № 0116U001677), у межах якої проведено дослідження теоретичних та методичних аспектів стратегічного фінансового планування суб’єктів господарювання України.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретичних та методичних основ стратегічного фінансового планування суб’єктів господарювання України та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення його ефективності в сучасних умовах.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- розвинути теоретичні положення щодо тлумачення сутності стратегічного фінансового планування діяльності суб’єктів господарювання;
- визначити особливості та структуру архітекtonіки системи інформаційно–аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування суб’єктів господарювання України;
- проаналізувати методи реалізації стратегічного фінансового планування вітчизняних суб’єктів господарювання в умовах розбудови ринкової економіки та посилення глобалізаційних процесів;
- з’ясувати роль фінансової стратегії суб’єктів господарювання України у процесі стратегічного фінансового планування;
- обґрунтувати чинники розвитку стратегічного фінансового планування суб’єктів господарювання України та інструменти його удосконалення;
- продіагностувати особливості вітчизняної практики стратегічного фінансового планування на основі узагальнення й аналізу інформації щодо діяльності вітчизняних суб’єктів господарювання різних організаційно–правових форм;
- систематизувати зарубіжний досвід здійснення стратегічного фінансового планування, обґрунтувати науково–практичні перспективи його застосування українськими суб’єктами господарювання;

– розробити економетричну модель стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання в умовах мінливого конкурентного середовища;

– запропонувати заходи для підвищення ефективності стратегічного фінансового планування та рекомендації щодо удосконалення системи інформаційно–аналітичного забезпечення в умовах євроінтеграції.

Об'єктом дослідження є процес фінансового планування суб'єктів господарювання України.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти стратегічного фінансового планування вітчизняних суб'єктів господарювання.

Методи дослідження. Для розв'язання завдань, поставлених у дослідженні, використовувалися такі загальнонаукові та специфічні методи наукового пізнання: історичний (для дослідження процесу зародження та розвитку стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання в Україні та за кордоном), діалектичного пізнання (при дослідженні особливостей стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України), формалізації (з метою відображення змісту і структури досліджуваної системи інформаційно–аналітичного забезпечення та економетричної моделі стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання в умовах мінливого конкурентного середовища), фінансового аналізу (в процесі аналізу фінансової звітності суб'єктів господарювання та розроблення системи показників й складання стратегічних фінансових планів), опитування (з метою збору інформації шляхом анкетування для отримання інформації від безпосередніх учасників процесу стратегічного фінансового планування), індукції та дедукції (для визначення сутності чинників негативного впливу на розвиток стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України), теоретичного узагальнення і системного аналізу (при систематизації підходів до стратегічного фінансового планування, архітектоніки системи

інформаційного забезпечення стратегічного фінансового планування та узагальнення досвіду стратегічного фінансового планування ряду країн), статистичний (для аналізу структурованих даних тридцяти вітчизняних суб'єктів господарювання різних організаційно–правових форм й аналізу взаємозв'язків показників кореляційно–регресійної моделі та їх динаміки), логічний (під час розроблення оптимізації послідовності процесу стратегічного фінансового планування), графічний і табличний (під час наочного подання результатів проведеного дослідження та встановлення зв'язку між ними).

Інформаційною базою дослідження є нормативно–правові акти з питань організації процесу стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України, офіційні дані Державної служби статистики України, монографії та наукові публікації, методичні рекомендації Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, інтернет–ресурси, аналітичні дослідження провідних аудиторських компаній та власні розрахунки.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у комплексному дослідженні теоретичних, методичних та прикладних аспектів стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України, обґрунтуванні напрямів підвищення його ефективності. У процесі проведеного дослідження отримано такі основні наукові результати, що становлять наукову новизну:

удосконалено:

– понятійно–термінологічний апарат стратегічного фінансового планування в частині обґрунтування авторського тлумачення сутності поняття “стратегічне фінансове планування” як процесу розроблення і підтримання відповідності між фінансовими цілями та ресурсним потенціалом суб'єктів господарювання, спрямованого на концентрацію їхніх ресурсів для досягнення заздалегідь визначених вимірних результатів, що дає можливість узагальнити ключові характеристики стратегічного фінансового планування та розглянуто його з позицій майбутніх наслідків теперішніх

рішень, процесу, філософії і структури, що дало змогу глибше розкрити об'єкт дослідження;

– методичні підходи в частині застосування економіко–математичного моделювання на основі тестування економетричної симульативної кореляційно–регресійної моделі стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання в умовах конкурентного ринкового середовища, що складається з семи рівнянь, які містять сім ендогенних та тринадцять екзогенних змінних, що дало можливість визначити вплив динаміки середовища на значення окремих показників фінансової діяльності суб'єктів господарювання;

– аналітичний інструментарій оцінки вітчизняної практики стратегічного фінансового планування шляхом збору й аналізу структурованих даних вітчизняних суб'єктів господарювання різних організаційно–правових форм, що дало змогу оцінити ефективність процесу стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України як приватної, так і державної форми власності, а також висвітлення можливостей застосування в українській практиці методу прогнозування на прикладах вітчизняних суб'єктів господарювання, завдяки чому поглиблено аналіз сформованої практики стратегічного фінансового планування;

– науково–методичні підходи до вибору методів реалізації стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України, що дало можливість виявити чинники вибору методу для конкретного суб'єкта господарювання (тривалість планового періоду, цілі плану, наявність необхідної інформації, можливість застосування програмних продуктів, кваліфікація фахівців, залучених до процесу стратегічного фінансового планування);

– наукові підходи до визначення сутності поняття “архітектоніка системи інформаційно–аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування” як сукупності інформації, а також засобів та методів її обробки, необхідної для здійснення стратегічного фінансового планування і прийняття

відповідних управлінських рішень та розкрито її особливості, що дасть змогу удосконалити структуру управління діяльністю суб'єктів господарювання;

одержали подальший розвиток:

– обґрунтування чинників розвитку стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України (високий рівень залежності від світової кон'юнктури, нестабільний стан економіки України, відсутність ефективної нормативно–правової бази діяльності, організаційно–правові форми ведення господарської діяльності, сфера і характер діяльності, неможливість розроблення єдиної методики стратегічного фінансового планування, низька якість стратегічних фінансових планів, ігнорування стратегічного аналізу навколишнього середовища, концентрація керівництва суб'єктів господарювання на вирішенні оперативних проблем і недостатнє приділення уваги стратегічному фінансовому плануванню, неналежно налагоджена система інформаційно–аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання), що, на відміну від існуючих, дало змогу зрозуміти їхню природу та причини виникнення, а також запропонувати сучасні інструменти його удосконалення;

– узагальнення зарубіжного досвіду здійснення стратегічного фінансового планування з огляду на підходи до планування, його послідовності і тривалості, орієнтація на певний тип користувачів інформації (зовнішні чи внутрішні), контроль за реалізацією планів, що дало змогу порівняти практику розвинених країн із вітчизняною та з'ясувати пріоритети імплементації зарубіжного досвіду у вітчизняних умовах, враховуючи євроінтеграційні тенденції;

– обґрунтування пріоритетів підвищення ефективності стратегічного фінансового планування, що передбачають оптимізацію послідовності процесу стратегічного фінансового планування, розроблення форми стратегічного фінансового плану, що складається з трьох таблиць, у яких відображено ключові показники коефіцієнтного аналізу та прогнозовані значення основних статей фінансової звітності – балансу і звіту про

фінансові результати, а також рекомендації щодо удосконалення системи інформаційно–аналітичного забезпечення, що дасть змогу мінімізувати вплив чинників та підвищити результативність процесу стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України;

– науково–теоретичні підходи до визначення сутності поняття “фінансова стратегія” як однієї з найважливіших функціональних стратегій, яка є комплексом дій для досягнення фінансових цілей суб'єктів господарювання та ефективного використання їхнього ресурсного потенціалу у довготривалій перспективі; узагальнено особливості формування фінансової стратегії, що дало змогу підвищити ефективність рішень, пов'язаних з фінансовим розвитком суб'єктів господарювання; визначено характерні риси формування фінансової стратегії суб'єктів господарювання України, які зумовлені впливом низки чинників, важливих для успішного функціонування на ринку.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дисертаційної роботи мають науково–практичне спрямування та використані у діяльності: ДП “Новороздільське державне гірничо–хімічне підприємство “Сірка”” в частині оцінки ефективності стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України та пропозицій щодо його вдосконалення (довідка № 01–464 від 28.11.2016 р.); ТОВ “ТД “Укренергоізолятор””, зокрема результати аналізу впливу чинників розвитку стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України та впроваджено інструменти удосконалення процесу стратегічного фінансового планування (довідка № 183 від 09.12.2016 р.); у процесі розроблення положень архітекtonіки системи інформаційно–аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування, а також запропонований інформаційний інструментарій, що дало змогу підвищити ефективність стратегічного фінансового планування ТОВ “АКБ “Тяжмашкомплект”” (довідка № 32/1 від 05.12.2016 р.).

Науково–методичні положення дисертації застосовують у навчальному процесі на економічному факультеті Львівського національного університету імені Івана Франка під час викладання дисциплін “Управління фінансами суб’єктів господарювання”, “Стратегічне управління фінансами”, “Фінанси підприємств”, “Фінансовий менеджмент”, “Фінансовий аналіз” (довідка №5697–Н від 19.12.2016 р.).

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, висновки та практичні рекомендації, викладені в дисертації, отримані автором самостійно. З наукових праць, що вийшли у співавторстві, у дисертаційній роботі використано лише ідеї та результати, які становлять особистий внесок автора.

Апробація результатів дисертації. Результати дослідження доповідались та обговорювались на таких конференціях: XX Міжнародній науково–практичній конференції “Особливості економічних процесів в умовах фінансової нестабільності” (Львів, 2012 р.), I Міжнародній науковій інтернет–конференції студентів, аспірантів та молодих учених “Стратегічні орієнтири розвитку економіки” (Львів, 2013 р.), XXIV Міжнародній науково–практичній конференції “Економіка в умовах глобалізації світових економічних процесів” (Львів, 2013 р.), Міжнародній науковій конференції студентів, аспірантів та молодих учених “Актуальні проблеми функціонування господарської системи України” (Львів, 2014, 2016 рр.), I–ій міжнародній науково–практичній конференції студентів, аспірантів та молодих учених “Управління інноваційними процесами в економічній системі України” (Львів, 2014 р.),

II Міжнародній науковій інтернет–конференції студентів, аспірантів та молодих учених “Стратегічні орієнтири розвитку економіки” (Львів, 2015 р.), Міжнародній науково–практичній конференції “Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки України та її регіонів” (Ужгород, 2015 р.), Міжнародній науково–практичній конференції “Якість економічного розвитку: глобальні та локальні аспекти” (Одеса, 2015 р.),

Міжнародній науково–практичній конференції “Сучасні концепції управління соціально–економічним розвитком держави” (Дніпропетровськ, 2015 р.), Міжнародній науково–практичній конференції для студентів, аспірантів та молодих учених “Розвиток економічної системи в контексті міжнародного співробітництва” (Київ, 2015 р.), III Міжнародній науковій інтернет–конференції студентів, аспірантів та молодих учених “Стратегічні орієнтири розвитку економіки” (Львів, 2017 р.).

Публікації. Основні результати дослідження опубліковано у 21 науковій праці загальним обсягом 6,75 д. а. (особисто автору належать 5,86 д. а.), серед них: 8 статей у наукових фахових виданнях України, в тому числі 1 стаття в наукометричному виданні; 1 стаття в іноземному виданні; 12 тез доповідей на конференціях.

Структура та обсяг дисертації. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг становить 270 сторінок, основний текст викладений на 194 сторінках. Дисертація містить 18 таблиць і 25 рисунків. Список використаних джерел налічує 295 найменувань на 26 сторінках; 6 додатків подано на 29 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Економічна сутність, принципи та завдання стратегічного фінансового планування

В країнах з розвиненою ринковою економікою вихідним пунктом поступу теорії і практики планування було підприємство як суб'єкт господарювання. Планування на макрорівні виникло вже пізніше, в 30–ті рр. ХХ ст. і зазнало розвитку в післявоєнні роки. Від початку виникнення воно базувалося на генетичній концепції, особливістю якої є те, що плани складаються на основі вивчення ринкових процесів, закономірностей їх розвитку, врахуванні кон'юнктури ринку тощо. Таке планування мало короткотерміновий характер і проводилось у формі бюджетування та контролю. У цей період відбувався розвиток методичних прийомів розроблення короткострокових фінансових планів. Потреба в довгостроковому плануванні була зумовлена під впливом розвитку науково–технічного прогресу та ускладнення організаційних форм суб'єктів господарювання. Теоретичні основи та практичний інструментарій планування на довгостроковий період з'явилися та отримали подальший розвиток у 50–ті рр. ХХ ст. Воно також базувалося на генетичному підході до розроблення планів і здійснювалося шляхом перенесення тенденцій розвитку суб'єктів господарювання на майбутнє. На етапі економічного зростання такий підхід виявився цілком виправданим [213, с. 39–40].

З початком 60–х рр. ХХ ст. економічне середовище почало стрімко змінюватися. Причинами цих змін була недостатня стабільність зовнішнього середовища та зростання конкуренції. За такої ситуації необхідно було переглянути концептуальні основи планування. Теорія і практика планування були спрямовані на органічне поєднання генетичного і телеологічного

(цільового) підходів. Планування мало цільовий характер, тобто ресурси розглядалися як засоби досягнення цілей, а план – як набір можливих альтернатив згідно з прогнозованими змінами зовнішнього середовища. Цей підхід отримав назву “стратегічного планування” і активно розвивався з початку 60–х та протягом 70–х рр. ХХ ст. Основним принципом стратегічного планування був “від майбутнього до теперішнього”. Він докорінно відрізнявся від основного принципу довгострокового планування – “від теперішнього до майбутнього” [213, с. 40].

Наступні чинники, що сприяли розвитку стратегічного планування, визначено Дж. Стейнером:

- зростання розмірів суб’єктів господарювання завдяки підвищенню комплексності та багатoproфільності діяльності;
- науково–технічний прогрес;
- використання зв’язків з іншими організаціями;
- зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках внаслідок заповнення ринків;
- розвиток методології та інструментарію планування;
- наявність необхідної електронно–обчислювальної техніки і кваліфікованих кадрів;
- лідирування суб’єктів господарювання, котрі більше уваги приділяли стратегічному плануванню [217; 291].

Важлива роль у стратегічному плануванні належала аналізу перспектив розвитку суб’єктів господарювання, тенденцій, а також загроз і можливостей, котрі могли змінити їх. Домінувало положення, що майбутнє не обов’язково має бути кращим за теперішнє. Такий підхід повною мірою відповідав особливостям розвитку економіки того періоду. У середині 70–х рр. ХХ ст. нестабільність економічного середовища посилилась, що спричинило пошуки нових підходів до управління. На основі концепції стратегічного планування виникло “стратегічне управління”, теоретичні положення і практичний інструментарій якого залишається актуальним до тепер, а

планування є його невід'ємною складовою. Доказом цього є значна увага фахівців зі стратегічного управління до планування, оскільки з розвитком теорії стратегічного планування змінилась його концепція – почали визначатися майбутні цілі та очікуваний фінансовий стан, здійснювалося планування досягнення визначених орієнтирів. Ця концепція відрізнялася від концепції довгострокового планування, котра домінувала раніше [213]. Основна відмінність, на нашу думку, полягає в тому, що довгострокове планування допомагає досягненню довгострокових цілей та вирішенню певних завдань, що виникають під час цього процесу, однак розроблення та реалізація стратегії не здійснюється. Зміна концепцій дозволила змінити погляд на планування та його можливості як інструмента управління суб'єктом господарювання в умовах ринку.

Зазначимо, що процес стратегічного фінансового планування повинен максимально передбачити всебічне вивчення дійсності, тенденцій, закономірностей розвитку об'єкта планування та середовища його діяльності. Найбільш загальною науковою основою стратегічного фінансового планування є система об'єктивних економічних законів, і в першу чергу – закону попиту і пропозиції. У стратегічних фінансових планах суб'єктів господарювання повинні бути реалізовані вимоги цих законів, враховані об'єктивні результати макро– та мікроекономічного аналізу стану та тенденції розвитку умов господарювання [137, с. 24].

У зв'язку з цим необхідно з'ясувати сутність поняття “стратегічне фінансове планування”. Серед науковців досі відсутній єдиний підхід до її визначення. Отже, вважаємо доцільним запропонувати наступне тлумачення поняття “стратегічне фінансове планування” – це процес розроблення і підтримання відповідності між фінансовими цілями та ресурсним потенціалом суб'єктів господарювання, спрямованого на концентрацію їхніх ресурсів для досягнення заздалегідь визначених вимірних результатів.

На нашу думку, доцільно розглянути стратегічне фінансове планування з наступних позицій:

1. Майбутні наслідки теперішніх рішень. Планування стосується майбутніх наслідків поточних рішень. Це означає, що стратегічне фінансове планування розглядає причинно–наслідковий ланцюг, спричинений реалізацією поточних чи планованих рішень, котрі можна змінити у випадку невідповідності очікуваних наслідків бажаним показникам, а також альтернативні варіанти дій. Коли відповідну альтернативу обрано, вона стає основою поточних і подальших рішень. Суть стратегічного планування полягає у систематичній ідентифікації можливостей і загроз, котрі у поєднанні з іншими взаємопов'язаними даними становлять основу для прийняття суб'єктом господарювання кращих поточних рішень для використання можливостей і уникнення загроз. Стратегічне фінансове планування передбачає визначення показників бажаного майбутнього і заходів та засобів їх досягнення.

2. Процес. Стратегічне фінансове планування з цієї точки зору розглянемо як процес, що починається зі встановлення фінансових цілей суб'єктів господарювання та окреслення стратегії, під час якого розробляють деталізовані плани втілення стратегії та досягнення поставлених цілей. Заздалегідь визначається, які саме заплановані заходи доцільні, коли вони будуть реалізовані, як і ким, а також подальше використання отриманих результатів. Результатом стратегічного фінансового планування є розробка за визначений проміжок часу стратегічних фінансових планів. Зауважимо, що стратегічне фінансове планування також варто розглядати як безперервний процес, особливо щодо розробки фінансової стратегії з огляду на постійні зміни ділового середовища. Основна ідея цього процесу полягає не у тому, що плани повинні змінюватися щоденно, а що планування повинне тривати постійно і підтримуватись, за потреби, відповідними діями.

3. Філософія. Стратегічне фінансове планування з цієї точки зору розглядається як спосіб мислення, інтелектуальна діяльність, а не набір процесів, процедур, структур і методів. Планування передбачає рішучість здійснювати його постійно та систематично, а також є невід'ємною частиною

стратегічного управління. Для досягнення найкращого результату керівництво суб'єктів господарювання та працівники повинні бути переконаними у доцільності стратегічного фінансового планування та прагнути працювати над ним для досягнення найкращих результатів.

4. Структура. Система фінансового планування складається з трьох типів планів: стратегічного, тактичного та оперативного. У суб'єктів господарювання з децентралізованими підрозділами зв'язки між планами залежать від зв'язків між підрозділами. Концепція стратегічного фінансового планування з позиції структури може бути сформульована наступним чином: стратегічне фінансове планування – це систематичні та формалізовані зусилля суб'єкта господарювання з визначення його основних фінансових цілей, об'єктів та стратегії, а також розроблення деталізованих планів для втілення фінансової стратегії й досягнення у результаті цього головних фінансових цілей.

На думку О. Кравченко, метою стратегічного фінансового планування є забезпечення суб'єктів господарювання фінансовими ресурсами для покращення їх реакції на зміни зовнішнього середовища та забезпечення фінансової стійкості шляхом оптимізації пропорцій в майбутньому [117, с.59]. Ми погоджуємось з цим твердженням, однак вважаємо за необхідне додати, що метою стратегічного фінансового планування також є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єктів господарювання та розроблення на його основі оптимальної фінансової стратегії.

Виходячи з вищезазначеного, вважаємо доцільним розширити мету стратегічного фінансового планування наступним чином: забезпечення суб'єктів господарювання фінансовими ресурсами для покращення їх реакції на зміни зовнішнього середовища, підтримання фінансової стійкості шляхом оптимізації пропорцій в майбутньому, комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими можуть зіткнутися суб'єкти господарювання у майбутньому періоді та розробка на цій основі показників розвитку на плановий період.

Залежно від змісту, цілей і завдань загальноприйнято виділяти наступні форми планування і види планів (рис. 1.1.):

- тривалості планового періоду: довгострокове (стратегічне), середньострокове, поточне (оперативне);
- напрямку і характеру завдань, що вирішуються: стратегічне, тактичне, оперативне;
- змісту господарської діяльності виділяють плани науково–дослідних і дослідно–конструкторських розробок, виробництва, збуту, матеріально–технічного забезпечення, фінансові плани;
- організаційної структури суб’єктів господарювання: плани виробничих відділів, плани дочірніх суб’єктів господарювання;
- горизонту планування: довгострокове, середньострокове, короткострокове.



Рис. 1.1. Форми планування і види планів залежно від змісту, цілей і завдань

Джерело: складено автором

Рівень і якість планування визначаються компетентністю керівництва суб’єктів господарювання на всіх рівнях управління, кваліфікацією

спеціалістів, що працюють у функціональних підрозділах, наявністю інформаційної бази і забезпеченістю комп'ютерною технікою.

З точки зору тривалості періоду і важливості завдань, для вирішення котрих розробляються плани, у науковій літературі виділяють три рівні планування: стратегічний, тактичний, оперативний. Відмінності між ними визначаються можливостями варіювання різноманітних ресурсів, термінами прогнозування результатів і особливостями діяльності суб'єкта господарювання.

Стратегічне планування часто називають також цільовим, оскільки воно спрямовано на визначення цілей підприємства. Тактичне планування – це головним чином планування задач і засобів, необхідних для реалізації стратегічних планів. У більшості випадків воно виконується одноразово; часто при цьому визначається, в яке оточення потрапить суб'єкт господарювання. Тактичне (середньострокове) планування, як і стратегічне, часто відбувається за неповної і неточної інформації. На противагу їм, оперативне планування базується на достатній кількісній інформації. Ці ж дані можуть потім використовуватися для більш детального планування процесів і виробництва. Таким чином, при оперативному плануванні визначаються конкретні завдання, котрі стосуються безпосереднього здійснення стратегічних і тактичних планів [5, с. 102–103].

У науковій літературі часто зустрічаються наступні синоніми стратегічного фінансового планування: “довгострокове фінансове планування” та “перспективне фінансове планування”, однак немає чіткого розмежування цих понять, оскільки більшість американських, європейських та вітчизняних вчених ототожнюють поняття “довгострокове фінансове планування” та “стратегічне фінансове планування”. Вважаємо за необхідне розмежувати ці поняття, оскільки ключова різниця між ними наступна: стратегічне фінансове планування зосереджене на використанні різних можливостей, котрі наявні, однак ще не реалізовані суб'єктами господарювання або ж виникнуть у процесі реалізації стратегії, а

довгострокове планування зосереджене на перспективній оптимізації поточних тенденцій. В системі довгострокового планування використовується метод екстраполяції, тобто використання показників минулого періоду і на основі постановки оптимістичних цілей поширення дещо завищених показників на майбутній період. За такої системи вважається, що майбутнє буде кращим, ніж минуле.

Як у стратегічному, так і в довгостроковому фінансовому плануванні є багато спільного та відмінного. Довгострокове планування займає менше часу при складанні і відрізняється простотою розробки, але не завжди є кращим (якщо країна чи галузь часто змінюються). Стратегічне планування є більш трудомістким, але гнучкішим до зміни стану будь-якого чинника, який впливає на досягнення найголовнішої цілі будь-якого суб'єкта господарювання – отримання найбільшого прибутку. Також потребують детального вивчення стратегічні фінансові цілі та завдання [217, с. 143].

Вважаємо, що стратегічне фінансове планування можна назвати довгостроковим чи перспективним, але не кожен довгостроковий чи перспективний фінансовий план може бути стратегічним.

Горизонтом (а також діапазоном) планування називається проміжок часу, на котрий воно поширюється. За цією ознакою виділяють довгострокове (на 1 – 5 років наперед), середньострокове (на 3 – 12 місяців наперед) і короткострокове (на 1 – 3 місяці) планування. В окремих випадках використовуються й інші діапазони – наприклад, складається довгостроковий план на 10 років наперед чи поточний на найближчий тиждень [5, с.102].

Згідно з Л. Гітман, короткострокові плани укладаються на період одного–двох років, довгострокові плани розробляються на період від двох до десяти років. Тривалість цих періодів може змінюватись залежно від сфери діяльності та зацікавлень суб'єкта господарювання [273].

Як зазначають Л. Рює та Н. Ібрагім, трьохрічний часовий горизонт, характерний для стратегічного фінансового планування, найчастіше обирається великими суб'єктами господарювання [287]. Однак, на нашу

думку, для малих і середніх суб'єктів господарювання менший часовий горизонт також може розглядатися як стратегічний. Як правило, малі суб'єкти господарювання гнучкіші, ніж великі, але часто вони не володіють досвідом і необхідними знаннями для того, щоб скласти стратегічні фінансові плани на триваліший час.

Під час аналізу результатів свого дослідження американські учені Р. Робінсон і Дж. Пірс виявили, що часовий горизонт стратегічного фінансового планування невеликих суб'єктів господарювання значно коротший, ніж у великих і в середньому складає менше двох років [285]. Однак, на противагу їм К. Орпен у своєму дослідженні 58 австралійських фірм показав, що часовий горизонт тих суб'єктів господарювання, які працюють ефективно, удвічі довший, ніж у тих суб'єктів господарювання, результати діяльності яких дозволяють зробити висновок про їх неефективність [281]. Таким чином, можна стверджувати, що тривалість часового горизонту стратегічного фінансового планування позитивно пов'язана з результатами роботи суб'єктів господарювання, і що довший він, то успішнішими є суб'єкти господарювання.

На основі вищезазначеного пропонуємо наступну структуру системи фінансового планування та взаємозв'язок її елементами між ними (схематично зображено на (рис. 1.2):

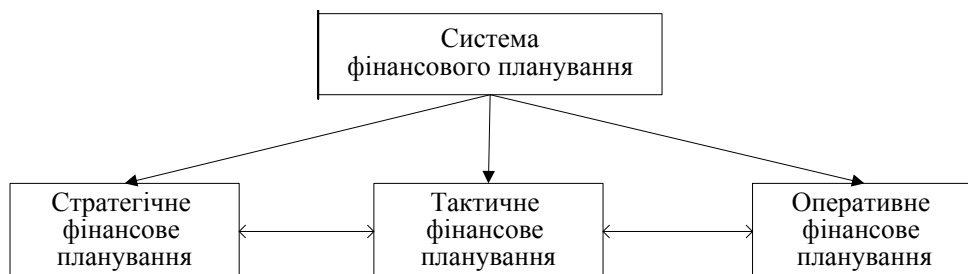


Рис. 1.2. Види фінансового планування та взаємозв'язки між ними

Джерело: складено автором

Рисунок 1.2. підтверджує тісний зв'язок між видами фінансового планування, а отже, помилки чи неточності, допущені на одному з них можуть негативно впливати на інших.

Проте не всі науковці погоджуються з такою трьохелементною структурою системи фінансового планування. Наприклад, З. Герасимчук та І. Вахович [34] виділяють ще 2 елементи, а саме фінансове прогнозування і бюджетування. Вважаємо, що п'ятиелементна система фінансового планування не є коректною, і для аргументації нашої точки зору з'ясуємо сутність фінансового прогнозування і бюджетування, а також спільні та відмінні риси з фінансовим плануванням.

Фінансове прогнозування – це процес розроблення економічних прогнозів, заснований на наукових методах пізнання економічних явищ і використанні всієї сукупності методів, засобів і способів економічної прогностики. Прогнозування, у тому числі, економічне, співвідноситься з більш широким поняттям – передбачення як випереджального відображення дійсності, заснованого на пізнанні законів природи, суспільства і мислення [244, с.333].

Мета фінансового прогнозування – визначити очікувані фінансові результати діяльності суб'єктів господарювання в майбутній період і потреби в фінансуванні [43, с.454]. Основним завданням фінансового прогнозування є ресурсне збалансування видатків, передбачених прогнозом з усіх напрямів діяльності, забезпечення передумов рентабельної роботи суб'єктів господарювання, фінансової стійкості, платоспроможності, кредитоспроможності та ліквідності боргових зобов'язань впродовж планового періоду [15, с.13].

Дослідження спільних рис фінансового планування і фінансового прогнозування дозволяє виявити єдності цілей і завдань. Прогнозування створює базу для прийняття планових управлінських рішень, генерує варіанти розвитку на основі можливих напрямів. Відмінності між ними обумовлені чинником часу та рівнем невизначеності, оскільки прогнозування є дослідницькою базою планування через випереджаючий характер прогнозу

відносно плану. Крім того, прогнозування має варіантний зміст, а планування – це однозначне рішення, навіть якщо розроблене на варіантній основі.

Бюджетування – це розробка планового документа (бюджету), що відображає у показниках доходів та видатків операції суб'єктів господарювання, їх структурних підрозділів та результати, пов'язані з їх виконанням. Воно є інструментом підвищення ефективності управління, котрий помітно покращує результати діяльності суб'єктів господарювання. Як правило, бюджетування охоплює період до одного року та є засобом контролю ефективності управлінських рішень у сфері фінансів. У країнах з розвинутою ринковою економікою бюджет є кількісним планом визначених показників – фінансових, економічних чи натуральних, що характеризують діяльність суб'єктів господарювання.

Варто також зазначити, що бюджетування іноді вважають однією з моделей фінансового планування, яка застосовується при короткостроковому фінансовому плануванні, як це робить, наприклад, А. Жилкіна [54, с.19]. Вважаємо таке ототожнення неправильним, адже, як слушно зауважує О. Кравченко, процеси бюджетування та фінансового планування відрізняються за кінцевим результатом. Фінансове планування визначає кінцеві результати, яких необхідно досягти суб'єктові господарювання для забезпечення своєї фінансової стабільності та розвитку, а бюджетування визначає, як цього можна досягти і що для цього потрібно робити. Інакше кажучи, фінансове планування визначає мету, а бюджетування – процедуру досягнення цієї мети. Таким чином, фінансовий план суб'єкта господарювання також теоретично і методично не тотожний його бюджету [120, с.53].

Отже, фінансове прогнозування та бюджетування слугують для отримання інформації, необхідної для ефективного стратегічного фінансового планування та прийняття управлінських рішень та не можуть бути включені в систему планів як її структурні складові.

Варто зауважити, що науковці розвинених країн, наприклад, США, у

яких практика застосування стратегічного фінансового планування суб'єктами господарювання є значно триваліша за вітчизняну, дотримуються принципово іншої точки зору на склад системи фінансових планів суб'єкта господарювання.

Наприклад, Ю. Брігхем та М. Ерхардт, точка зору яких на систему планування відображена на рис. 1.3. вважають, що більшість суб'єктів господарювання мають стратегічні, оперативні та фінансові плани [271].



Рис. 1.3. Система планів суб'єктів господарювання

Джерело: складено автором на основі [271]

Стратегічні плани, як правило, охоплюють формулювання місії, корпоративну сферу, корпоративні цілі і стратегії. Стратегічний план розкриває “візію” очікувань топ–менеджменту, і без неї діяльність суб'єктів господарювання, швидше за все, не буде успішною. Операційні плани передбачають детальне управління процесами реалізації стратегічного бачення розвитку суб'єктів господарювання. І, нарешті, фінансові плани допомагають ефективно управляти фінансовими ресурсами [271].

Отже, стратегічне та фінансове планування у даній системі відрізняються своєю суттю та призначенням, а взаємозв'язок між ними може не мати відображення у фінансових показниках, що не дозволяє реалізувати принцип безперервності планування. Вважаємо, що стратегічне планування повинно інформувати фінансове планування; стратегічними є “що” і “чому”, в той час як фінансове планування стосується “як” і “коли”. Фінансове планування є точнішим, ніж стратегічне планування. У запропонованій

системі не простежується взаємозв'язок між її елементами, тобто не відбувається інформування фінансового планування інформацією стратегічного рівня. Тому не погоджуємося з Ю. Брігхемом та М. Ерхардтом і вважаємо, що доцільно виділяти у системі фінансового планування стратегічне фінансове планування.

Як стверджують Л. Рюе та Н. Ібрагім, попри існування в науковій літературі різних визначень стратегічного фінансового планування, найчастіше для його опису застосовуються наступні критерії:

– довгострокова орієнтація. Допомагає на початковому етапі визначити потреби суб'єктів господарювання в ресурсах, завдяки чому закупівельний процес стає більш гнучким і суб'єкти господарювання обирають кращі пропозиції постачальників, наслідком чого є покращення їхніх фінансових результатів.

– письмова форма стратегічного фінансового плану. Сприяє його формалізації (процесові опису цільових показників суб'єктів господарювання та корпоративних і функціональних стратегій для досягнення цих цілей [287].

Як зазначають вчені К. Швенк і К. Шредер, формалізоване планування може призвести до глибшого розуміння бізнесу та відкриття ширшого кола альтернатив. Формалізований план є документом, який може бути відтворений і поширений групою людей, завдяки чому генерується кращий зворотній зв'язок, ніж за неформалізованого планування [290].

Крім того, формалізовані плани дозволяють охопити не одну, а декілька важливих сфер планування, що дозволяє суб'єктам господарювання побачити зв'язок між ними, котрий залишився б непоміченим за відсутності формалізації.

Однак суттєвим недоліком формалізованого планування є збільшення тривалості затраченого на цей процес часу. Наприклад, С. Краус зазначає, що на написання стратегічного плану в середньому витрачається 36,6 людино-днів [276]. М. Стоун і К. Браш підкреслюють, що час, затрачений на формалізоване планування, може бути витрачений ефективніше – на операційну діяльність суб'єктів господарювання, а не на планування [292].

– формулювання цілей та стратегії з використанням стратегічних інструментів. Стратегічні інструменти – це засоби, які дозволяють спрямувати стратегічне мислення та можуть бути використані для визначення цілей і стратегії суб'єктів господарювання. До таких інструментів належать:

- 1) аналіз фінансових даних;
- 2) аналіз зовнішнього середовища (галузь, правові аспекти тощо);
- 3) аналіз SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – аналіз сильних і слабких сторін у порівнянні з можливостями і загрозами; методика, що дозволяє побудувати стратегічний баланс негативних і позитивних факторів, що впливають на суб'єктів господарювання як зовні, так і зсередини [195, с. 259];
- 4) бенч–маркінг (bench–marking) – метод порівняльного конкурентного аналізу [195, с. 259];
- 5) gap–аналіз – інструмент, що візуалізує траєкторії продуктивності залежно від різних стратегічних дій; метод аналізу первинної інформації, що вивчає стратегічні розриви між бажаним і реальним станом суб'єктів господарювання;
- 6) збалансована система показників – система стратегічного вимірювання результативності діяльності суб'єктів господарювання; збалансована оцінка ефективності стратегії за фінансовими і не фінансовими показниками одночасно [195, с. 260].

Як слушно зауважили П. МакКірнан і К. Морріс, використання декількох стратегічних інструментів можна вважати корисним для процесу стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання [277].

– оцінка та контроль. Контроль полегшує регулювання стратегічних планів у гнучкий спосіб. Це необхідно у випадку відхилення поточної ситуації від прогнозованих тенденцій, що були основою попередніх планів. Регулярні перевірки допомагають суб'єктам господарювання вчасно

коригувати плани та швидко реагувати на нові обставини, а отже, діяти економічно ефективно.

Контроль не лише допомагає виявляти відхилення, але і впоратись зі складними ситуаціями, з невизначеністю, виявити нові можливості. Крім того, як зауважують Дж. Коллінз і Дж. Поррес, контроль може слугувати мотивуючим фактором для працівників суб'єктів господарювання, коли, наприклад, досягнення цілей приносить моральне задоволення чи матеріальну винагороду [270].

Отже, можемо стверджувати, що контроль за виконанням стратегічних фінансових планів сприяє успіху суб'єктів господарювання та є важливою частиною системи планування.

У своєму дослідженні Н. Венкатраман та В. Рамануджан проаналізували 207 великих австралійських суб'єктів господарювання, та виявили, що ті з них, котрі аналізували причини минулої ефективної діяльності і активно шукали можливі причини відхилень від планів, були успішнішими, ніж ті, котрі не займалися такою діяльністю. Тобто, частота контролю стратегічного фінансового планування позитивно корелює з успіхом суб'єктів господарювання [294].

У процесі стратегічного фінансового планування визначаються головні фінансові цілі суб'єктів господарювання. Ці цілі обов'язково повинні бути узгодженими між собою за часом та ресурсами.

Тож, можна сказати, що стратегічне фінансове планування дає змогу визначити не лише обсяг фінансових ресурсів, а й цільове використання, головна мета якого полягає в забезпеченні необхідним фінансуванням для господарської діяльності. Завдяки стратегічному фінансовому плануванню можна визначити, наскільки є конкурентоспроможною діяльність суб'єктів господарювання, і якою є допомога в виявленні фінансової підтримки від інвесторів [217, с. 143].

Стратегічне фінансове планування конкретизує фінансову стратегію суб'єктів господарювання та сприяє досягненню її цілей. Крім того, воно має

найдовший серед усіх рівнів системи часовий горизонт – зазвичай 5 – 10 років, хоча транснаціональні корпорації можуть встановлювати часовий горизонт на десятиліття і навіть на декілька десятків років.

Сутність стратегічного фінансового планування визначається комплексом завдань, які воно вирішує. Оскільки стратегічне фінансове планування є основною структурною складовою системи фінансового планування, то логічно визнати, що воно виконує ті ж завдання, що й система фінансового планування загалом. До основних завдань стратегічного фінансового планування належать:

- визначення шляхів ефективного вкладення капіталу, оцінка ступеня раціональності його використання;
- забезпечення реальної збалансованості запланованих доходів та витрат, забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості;
- управління грошовими потоками суб'єктів господарювання;
- забезпечення необхідними фінансовими ресурсами операційної, інвестиційної і фінансової діяльності;
- розподіл прибутку з урахуванням інтересів суб'єктів господарювання, акціонерів та інших інвесторів;
- встановлення раціональних фінансових відносин з іншими суб'єктами господарювання, банками, інвестиційними фондами, страховими компаніями;
- забезпечення виконання зобов'язань суб'єктів господарювання перед бюджетом і державними цільовими фондами;
- виявлення внутрішньогосподарських резервів і мобілізація всіх видів ресурсів для зростання прибутку від звичайної діяльності, а також збільшення інших доходів;
- забезпечення контролю за фінансовим станом, платоспроможністю і кредитоспроможністю суб'єктів господарювання;
- аналіз взаємозв'язку можливих рішень про дивіденди, фінансування та інвестиції;

- прогнозування майбутніх наслідків прийнятих рішень для уникнення несподіванок, чіткішого розуміння взаємозв'язку поточних і майбутніх рішень;

- ефективного використання прибутку та інших фінансових ресурсів;

- здійснення контролю в цілому і за центрами фінансової відповідальності;

- втілення розроблених цілей у форму конкретних фінансових показників;

- забезпечення фінансовими ресурсами закладених у плані економічних пропозицій розвитку [235; 240; 244].

Фінансова безпека передбачає забезпеченість фінансовими ресурсами, достатніми для розширеного відтворення та виконання існуючих зобов'язань суб'єктів господарювання, фінансову стійкість, захищеність від зовнішніх загроз та фінансово-економічних інтересів підприємства. Вона виражає мету та узагальнює результати їх господарської діяльності. Фінансова безпека тісно пов'язана зі стратегічним фінансовим плануванням, оскільки сприяє виконанню стратегічних фінансових планів та стабільній роботі суб'єктів господарювання [182].

Згідно трактування І. Бланка, фінансова безпека суб'єкта господарювання – це кількісно та якісно детермінований рівень його фінансового стану, що забезпечує стабільний захист пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього характеру, параметри якого визначаються на основі його фінансової філософії і створюють необхідні передумови фінансової підтримки стійкого розвитку в поточному та перспективному періодах [21].

На думку К. Горячевої, фінансову безпеку суб'єкта господарювання визначають як такий його фінансовий стан, котрий характеризується збалансованістю і якістю фінансових інструментів, технологій і послуг, стійкістю до загроз, здатністю фінансової системи суб'єкта господарювання

забезпечувати реалізацію власних фінансових інтересів, місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів, а також забезпечувати ефективний і сталий розвиток цієї фінансової системи [38].

Дослідники П. Нікіфоров та С. Куперівська вважають фінансово–безпечним той суб'єкт господарювання, який виважено і оптимально підходить до використання і управління своїми фінансовими ресурсами, здійснює чіткий їх контроль, оперативно реагує на будь–які загрози, внутрішні чи зовнішні, з метою їх мінімізації або уникнення без шкоди для загальної діяльності [167, с. 88].

На думку Р. Папехіна, фінансова безпека визначає граничний стан фінансової стійкості, в якому повинен знаходитися суб'єкт господарювання для реалізації своєї стратегії, характеризується спроможністю суб'єкта господарювання протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам [182].

Отже, проаналізувавши наведені визначення, можна дійти висновку, що фінансово–економічна безпека суб'єкта господарювання – це такий його фінансово–економічний стан, який забезпечує захищеність фінансово–економічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз та створює необхідні фінансово–економічні передумови для стійкого розвитку в поточному та довгостроковому періодах.

Головною метою управління фінансово–економічною безпекою вважають досягнення високої фінансової стійкості суб'єкта господарювання та захист його фінансово–економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз для забезпечення стійкого розвитку в довгостроковому періоді.

Стратегічне планування слід розуміти як процес і результат. Процес охоплює систематичне вивчення організації та її середовища тими, хто зацікавлений в її успішній діяльності на перспективу. Результат – це документ, у якому детально викладені заходи, необхідні для досягнення майбутніх цілей, визначених на основі отриманої під час процесу планування інформації [134, с. 174].

Наявність у суб'єктів стратегічного фінансового плану є надзвичайно вагомим чинником впливу на ефективність їх діяльності. А. Салазар, Р. Сото, Р. Москеда зазначили, що відсутність фінансового планування є однією з основних причин невдач суб'єктів господарювання [288]. Методика фінансового планування спрямована на розробку фінансового плану – конкретного документа у формі таблиць із цифрами, які взаємопов'язані з плануванням виробничо-господарської діяльності суб'єктів господарювання [8, с.77]. Головним інструментом стратегічного фінансового планування у сучасних умовах є стратегічний фінансовий план суб'єктів господарювання [49, с. 43].

Стратегічний фінансовий план – важливий елемент, форма конкретизації та формалізації фінансової стратегії, який відображає перспективні фінансові цілі суб'єктів господарювання, відповідні їм показники перспективного фінансового розвитку, параметри фінансового потенціалу та шляхи їх досягнення [215, с. 361].

Вважаємо доцільним запропонувати наступне визначення поняття “стратегічний фінансовий план” – це формалізований довгостроковий план, який включає в себе стратегії, що допомагають суб'єктам господарювання досягнути поставлених фінансових цілей і визначає параметри контролю і моніторингу фінансової ефективності.

Як зазначає Н. Давиденко, стратегічні фінансові плани повинні бути розроблені так, щоб не тільки залишатися цілісними протягом тривалих періодів часу, але і бути досить гнучкими, щоб при необхідності можна було здійснити їхню модифікацію і переорієнтацію [43, с. 434].

Стратегічний фінансовий план варто розглядати як програму, що направляє діяльність суб'єктів господарювання протягом тривалого періоду часу, враховуючи те, що конфліктна і постійно мінлива ділова і соціальна ситуація робить постійні коректування неминучими [43, с. 434]. У стратегічному фінансовому плані повинен знайти відображення рух усіх фінансових ресурсів, які формуються у суб'єктів господарювання та використовуються ним у відповідних напрямках [8, с.107].

Розроблення стратегічного фінансового плану є складним процесом, який в цілому базується на принципах фінансового планування і передбачає чітке взаємоузгодження стратегічних фінансових цілей, фінансових показників, що їх конкретизують, перспективних фінансових політик і програм фінансового розвитку як між собою, так із загальною стратегією, стадією життєвого циклу, стратегічною фінансовою позицією суб'єктів господарювання [215, с. 362].

Розробка стратегічних фінансових планів здійснюється на певних методичних принципах. Як зазначає О. Біла, принципи планування – це основоположні правила планування, тобто вихідні положення і правила формування планів, їх обґрунтування з погляду доцільності, системності, структури, логіки, організації розробки тощо [15]. Їх використання здійснюється з метою мобілізації, розподілу та ефективного використання фінансових ресурсів з метою виконання програм (стратегій) економічного і соціального розвитку суб'єктів господарювання. Основними з них є наступні:

- наукова обґрунтованість плану (розробка основних показників плану шляхом техніко–економічного обґрунтування, базуючись на матеріалах аналізу, чинному законодавстві, вітчизняному та світовому досвіді фінансового планування). Він передбачає широке застосування нормативної бази стосовно фінансового планування, економіко–математичного моделювання, балансової ув'язки тощо;

- комплексність планування – єдність стратегічного фінансового плану з ресурсним його забезпеченням, включаючи всі сторони процесу відтворення. Він базується на існуючому взаємозв'язку і взаємозалежності обсягів діяльності і фінансових ресурсів у процесі господарської діяльності;

- системність у плануванні (системний підхід у дослідженні і розробці показників стратегічного фінансового плану, їх групування, вироблення системи показників, методів, моделей для кожного об'єкта, побудову логічного ланцюга дослідження, з допомогою якого процес розробки кожного показника підсистеми повинен відштовхуватися від загальної мети

підсистеми, а підсистеми складала б логічний ланцюг, скерований на досягнення загальної мети стратегічного фінансового планування [15, с. 16]). Від ступеня реалізації принципу системності, згідно з яким планування має охоплювати всі сфери діяльності суб'єктів господарювання, всі тенденції, зміни та зворотні зв'язки в їх системі, залежать ефективність і реальність стратегічних фінансових планів. Системний підхід повинен застосовуватися при обґрунтуванні та вирішенні планових завдань на будь-якому рівні управління. З допомогою системного аналізу можна відповісти на такі важливі питання: визначення цілей та їх субординація; порівняння альтернативних шляхів і способів досягнення поставлених цілей, що розрізняються складністю, термінами реалізації, соціальними наслідками тощо [137, с. 25]. Системний підхід має місце при плануванні доходів, витрат і прибутку, ресурсному ув'язуванні потреби в капіталі для забезпечення виконання прогнозованих стратегічним фінансовим планом обсягів операційної та інвестиційної діяльності тощо;

– орієнтація плану на соціальний і економічний розвиток суб'єктів господарювання – скерування грошових ресурсів на економічний розвиток суб'єктів господарювання, впровадження науково-технічного прогресу на виробництві, створення нових робочих місць, вдосконалення організації праці, організація підготовки і перепідготовки кадрів, більш повне задоволення соціальних потреб. Він стимулює не “проїдати” фінансові ресурси, а нагромаджувати й використовувати їх на вирішення потреб економічного і соціального розвитку. Такий підхід забезпечує економічну і кадрову стабільність, сприяє творчому пошуку й зростанню ефективності виробництва;

– оптимальність у плануванні (орієнтує на вибір найбільш економічно вигідного варіанту при плануванні). Він націлює на ефективне використання фінансових ресурсів, на оптимальну їх структуризацію і реалізується шляхом складання розрахунків порівняльного ефекту, вивчення передового досвіду та врахування перспектив ринку [15, с. 15–16]. Використання ресурсів

суб'єктів господарювання має орієнтуватися на потреби, умови і кон'юнктуру ринку, інтенсифікацію виробництва, впровадження досягнень науково-технічного прогресу, максимально повну реалізацію існуючих резервів, краще застосування предметів і знарядь праці, організацію виробництва тощо [137, с.25];

– визначення провідних ланок і напрямів. Передбачає на кожному конкретному етапі діяльності суб'єктів господарювання визначати пріоритетні напрями першочергового спрямування коштів з метою прискорення темпів економічного становлення і розвитку. Ними можуть бути як високоефективні напрями виробництва і послуг, так і ключові проблеми, що потребують концентрації зусиль і ресурсів;

– взаємозв'язок оперативних, тактичних і стратегічних планів (закріплення провідної ролі стратегічних планів та підпорядкування їх виконанню оперативних і тактичних планів). У межах стратегічних планів розробляються комплексні програми, що передбачають вирішення особливих завдань, розрахованих на 10 – 15 років. Вони потребують концентрації коштів і розкривають перспективи на тривалий період, що підвищує зацікавленість працівників у кінцевих результатах праці, мобілізує на прискорене втілення в життя стратегічних планів. Стратегічні плани конкретизуються в оперативних і тактичних планах, коли безпосередньо вирішуються питання мобілізації матеріальних, трудових і фінансових ресурсів у частині робіт планового періоду. Взаємозв'язок оперативних, тактичних і стратегічних планів забезпечує безперервність дії планів, робить процес розширеного відтворення передбачуваним;

– координація й узгодженість планів (взаємна узгодженість щодо внутрішньогосподарської і внутрішньовідомчої (внутрішньосистемної) координації фінансових ресурсів за напрямами їх використання: централізацію і перерозподіл певної частини фінансових ресурсів на розвиток провідних ланок і напрямів, створення певної інфраструктури регіонального і міжрегіонального значення, будівництво об'єктів соціально-

культурного призначення, надання фінансової допомоги і довгострокових позик та вирішення інших внутрішньогосподарських і внутрішньовідомчих (внутрішньосистемних) фінансових проблем [15, с.16–17];

– принцип безперервності:

1) підтримування безперервної планової перспективи, формування і періодична зміна горизонту планування, що залежить від загальних соціально–політичних та економічних передумов, темпів науково–технічного прогресу в галузі, тривалості впливу управлінських рішень, ступеня передбачуваності майбутнього;

2) взаємоузгодження довго–, середньо– та короткострокових планів;

3) своєчасне коригування перспективних та поточних планів, з урахуванням початкових сигналів про зовнішні та внутрішні зміни умов господарювання [137, с. 25];

– принцип збалансованості – необхідна і достатня кількісна відповідність між взаємозв'язаними розділами і показниками плану. Збалансованість – це визначальна умова обґрунтованості планів, реальності їх виконання. Головним її проявом є відповідність між потребами в ресурсах та їх наявністю [137, с. 26];

– принцип адекватності системи планування щодо об'єкта та умов його діяльності виходить з того, що, оскільки ринкове середовище обумовлює постійну динамічність асортименту продукції суб'єктів господарювання, їхньої виробничої та організаційної структури, технологій та чинників виробництва, методи планування, показники та розділи планів, організація самого процесу їх розробки повинні постійно переглядатися, а в разі необхідності – формуватися і застосовуватися поліпшені чи принципово нові методи і процедури планування [137, с. 26].

Слід зауважити, що наведений перелік принципів не є вичерпним. Процес фінансового планування є динамічним і постійно вдосконалюється. Це творчий процес, який вимагає моделювання, глибокого всебічного аналізу та співставлення, легко піддається перенесенню в ЕОМ, що потребує

індивідуального підходу, спонукає до деталізації та доповнення названих принципів фінансового планування [15, с. 18–19].

Дослідження загальновідомих принципів стратегічного фінансового планування засвідчує необхідність доповнення їх наступними, також висвітленими у науковій літературі:

- співвідношення термінів отримання і використання коштів, що передбачає доцільність фінансування капітальних вкладень з тривалими термінами окупності за рахунок довгострокових позикових коштів;

- платоспроможності, що передбачає постійне забезпечення платоспроможності суб'єктів господарювання у процесі стратегічного фінансового планування в будь-який час фінансового року, тобто суб'єкти господарювання повинні володіти достатньою кількістю ліквідних коштів для погашення короткострокових зобов'язань;

- рентабельності капіталовкладень, що передбачає необхідність вибору найдешевших способів фінансування, а позиковий капітал залучається у тому випадку, якщо він підвищує рентабельність власного капіталу;

- збалансованості ризиків, котрий передбачає, що довгострокові інвестиції доцільно фінансувати за рахунок власних засобів;

- пристосування до потреб ринку, що забезпечується врахуванням кон'юнктури і залежності суб'єктів господарювання від надання кредитів;

- граничної рентабельності, котрий передбачає, що доцільно обирати ті капіталовкладення, котрі забезпечують її максимізацію;

- економічності, суть якого полягає у тому, що витрати, пов'язані зі стратегічним фінансовим плануванням, не повинні перевищувати отриманий від його запровадження ефект. Необхідність вдосконалювати стратегічне фінансове планування повинна обумовлюватися покращенням ситуації з прибутком та ліквідністю суб'єктів господарювання .

Варто зазначити, що С. Росс та інші стверджують, що фінансове планування має базуватися ще й на таких принципах, як ідентифікація фінансових цілей суб'єктів господарювання, аналіз відмінностей між цими

цілями і поточною фінансовою ситуацією суб'єктів господарювання, а також декларування необхідних дій для досягнення ними своїх фінансових цілей [286]. Кожен з названих принципів відображає певну особливість процесу планування, а їх комплексне застосування сприяє розробці економічно обгрунтованого стратегічного фінансового плану.

Стратегічне фінансове планування як інструмент управління має свої переваги і недоліки (рис. 1.4). Варто зауважити, що помилки, допущені під час нього, можуть мати серйозні негативні наслідки.



Рис. 1.4. Переваги та недоліки стратегічного фінансового планування

Джерело: складено автором на основі [137; 173; 253; 291]

Практика господарювання підтверджує, що складання стратегічного фінансового плану створює для суб'єктів господарювання важливі переваги. Перш за все це відбувається через:

- забезпечення та використання майбутніх сприятливих для суб'єктів господарювання умов;
- попередження можливих проблем;
- стимулювання управлінського персоналу до реалізації своїх рішень у подальшій діяльності;
- координацію дій управлінського персоналу суб'єктів господарювання;
- сприяння раціональному використанню ресурсів суб'єктів господарювання [137, с. 30];
- визначення ключових питань управління та розставлення пріоритетів для вирішення проблем та завдань;
- окупність стратегічного фінансового планування. Ті суб'єкти господарювання, які його впровадили, ефективніше працюють, ніж ті, які від нього відмовились.

Однак потрібно усвідомлювати, що процес стратегічного фінансового планування суттєво залежить від дій менеджерів. Це означає, що велику роль відіграє ефективна організація цього процесу та професійність дій управлінського персоналу. Керівництво суб'єктів господарювання є архітектором процесу стратегічного фінансового планування та визначає спільні цілі розвитку суб'єктів господарювання й основні способи його досягнення. Ці рішення є досить важливими, оскільки впливають найістотнішим чином на доходи суб'єктів господарювання [240, с. 397–398]. Переваги дуже легко знівелювати, якщо некоректно і легковажно проводити цей процес, і стратегічне фінансове планування може втратити своє значення як ефективного інструмента управління.

Ринок висуває високі вимоги до якості фінансового планування, оскільки нині за негативні наслідки своєї діяльності відповідальність несуть самі суб'єкти господарювання [49, с. 41].

Незважаючи на переваги стратегічного фінансового планування, багато суб'єктів господарювання нехтують його впровадженням. За умов слабкої

конкуренції та невисокого рівня невизначеності суб'єкти господарювання не відчують потреби у стратегічному фінансовому плануванні. Деяким воно не потрібне з огляду на їхній розмір, масштаб діяльності, а деякі не усвідомлюють його переваг та своєї потреби в ньому. Дуже малі суб'єкти господарювання не відчують потреби у стратегічному фінансовому плануванні, оскільки практично всі їхні зусилля присвячені продажам продукції чи послуг і боротьбі за виживання. Суб'єкти господарювання з порівняно простішими організацією та виробництвом теж можуть не здійснювати стратегічного фінансового планування, оскільки контрагент створює попит на продукцію у довготривалому часовому періоді. Деякі суб'єкти господарювання не здійснюють стратегічного фінансового планування через неправильне уявлення керівництва має про його суть та відмову від нього у зв'язку з цим [291].

Багато суб'єктів господарювання успішно працювали без стратегічного фінансового планування. Відмінності в ефективності управлінських дій керівництва не надто помітні у короткостроковому періоді, однак у довгостроковому періоді ті суб'єкти господарювання, які здійснюють стратегічне фінансове планування, є успішнішими, ніж ті, що його не практикують.

Перше всебічне та задокументоване дослідження ефективності стратегічного фінансового планування було здійснене С. Сун та Р. Хауз у 1970 р [293]. Ігор Ансофф у своєму дослідженні 1970 р. зробив висновок, що ті суб'єкти господарювання, які об'єдналися з іншими на основі довгострокових планів, зробили краще, ніж ті, які не планували [264]. Д.Каргер досліджує досвід дев'яноста суб'єктів господарювання у США в різних галузях промисловості та робить висновки, що, базуючись на основі фінансових показників, ті суб'єкти господарювання, які здійснювали довгострокове планування, були кращими, ніж ті, які цього не робили [275]. Результати проведених наукових досліджень доводять, що стратегічне

фінансове планування забезпечує високу продуктивність у таких сферах, як продажі, прибуток, частка ринку.

Вважається, що для впровадження і успішного функціонування стратегічного фінансового планування суб'єктами господарювання повинні бути створені певні передумови:

– кадрові, тобто готовність керівництва управляти суб'єктом господарювання у рамках стратегічного фінансового планування на основі чітко сформульованих цілей і принципів управління;

– організаційні, тобто дієздатна організація суб'єктів господарювання. Процес організації планування повинен здійснюватися паралельно з розробкою системи планів і затверджуватися перед впровадженням останньої;

– інформаційні, тобто наявність ефективного інструментарію для збору, обробки і передачі планово–контрольної інформації.

Перш ніж показати можливості формування й інформаційний зміст компонентів стратегічного фінансового планування, варто згадати про спеціальні вимоги, яким повинне відповідати стратегічне фінансове планування як інструмент управління. Формальні вимоги полягають у тому, що планові розрахунки повинні бути чіткими і послідовними. Це означає, що окремі періоди стратегічного фінансового планування мають йти один за одним без перерви (незалежно від тривалості періоду). Виконання формальних вимог гарантує лише інформаційну змістовність стратегічного фінансового планування для керівництва суб'єктів господарювання, а практичні вимоги визначають інформаційну цінність. Інформаційна цінність стратегічного фінансового планування для керівництва суб'єктів господарювання залежить від його повноти, точності і гнучкості. Це також означає вимогу повноти обліку з достатнім ступенем точності даних про величину й терміни всіх виробничих і невиробничих процесів і можливості, що вдасться лише при інтеграції стратегічного фінансового планування з іншими видами планування суб'єктів господарювання. Оскільки планування

відбувається в умовах невизначеності, воно повинно бути достатньо гнучким, тобто багатоваріантним і володіти певним запасом безпеки.

Отже, стратегічне фінансове планування є важливою частиною концепції стратегічного управління суб'єктом господарювання. Воно дозволяє визначити основні фінансові цілі і розробляти план для їх досягнення в рамках фінансової стратегії. Проте, незважаючи на це, серед вчених досі немає єдиного підходу до визначення суті концепції стратегічного фінансового планування. Розгляд сутності, історичної ретроспективи, переваг та недоліків, завдань та принципів здійснення стратегічного фінансового планування дозволяє краще зрозуміти його суть як важливого інструмента управління ефективністю суб'єктів господарювання України.

1.2. Архітектоніка системи інформаційно–аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування

В умовах конкурентного ринкового середовища володіння повною, достовірною та актуальною інформацією сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень, а також знижує рівень фінансового ризику для суб'єктів господарювання. Наявність надійної ділової інформації у підсумку призводить до покращення фінансового результату суб'єктів господарювання.

Основою системи фінансового планування слугує стратегічний фінансовий план. Від того, наскільки правильно він складений, залежить як довгострокова, так і поточна діяльність суб'єктів господарювання. З огляду на це, вагомою є проблема архітектоніки системи інформаційно–аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування, адже від повноти, доступності та достовірності інформації залежить правильність складання та ефективність плану. Її зміст визначається галузевими особливостями діяльності конкретного суб'єкта господарювання, його

організаційно–правовою формою функціонування, рівнем диверсифікації фінансової діяльності та іншими умовами [21].

За допомогою стратегічного фінансового планування керівництво отримує інформацію про події, що вже відбулися або ще відбудуться, котра відображає економічні процеси і взаємозв'язки суб'єктів господарювання і ринку. Планові розрахунки повинні забезпечувати ефективне планування фінансового результату і його компонентів з урахуванням цілей, можливостей і заходів у всіх підсистемах і по суб'єктах господарювання в цілому [240].

Стратегічне фінансове планування слугує інструментом для отримання інформації внутрішніми і частково зовнішніми користувачами. Воно повинне надавати інформацію для прийняття рішень вищому керівництву суб'єктів господарювання, керівникам фінансової служби і потенційним інвесторам та кредиторам. При формуванні інформації для стратегічного планування має значення відмінність між стратегічними даними і стратегічною інформацією. Щодо обробки інформації визначають цю різницю так: “дані” – це аналітично необроблені масиви показників, а “інформацією” є дані, котрі аналітично оброблені і можуть використовуватися з конкретною метою [65]. Інформація збирається за фрагментами, які, зібрані воедино, мають справжню інформаційну цінність [123, с.24].

Інформація, у свою чергу, теж класифікується за різними ознаками. Схематично види інформації, яка стосується фінансового планування, зображено на рис. 1.5.

Для успішного здійснення стратегічного фінансового планування фінансовому керівництву рекомендується використовувати достатню інформаційну базу, яка описує індивідуальні особливості фінансової структури суб'єктів господарювання та їх позицій на ринку, а саме:

– законодавчі акти, постанови директивних органів із питань розвитку галузі;

- вихідні дані, які розраховуються відповідними службами при розробці проекту плану (прибуток, економічні нормативи);
- результати попередньої роботи зі споживачами із встановлення довгострокових господарських зв'язків та укладення договорів поставок і надання послуг;
- інформація про використання трудових та матеріально–технічних ресурсів (із врахуванням досвіду суб'єктів господарювання розвинених країн світу);
- матеріали аналізу виробничо–фінансової діяльності з метою виявлення внутрішніх резервів виробництва та збільшення прибутку суб'єктів господарювання й максимізації їх ринкової вартості та ін. [49, с. 47–48].



Рис. 1.5. Класифікація видів інформації, що стосується фінансового планування

Джерело: складено автором

Інформація, яка використовується для управління, повинна бути сконцентрована на ключових результатах та завжди відповідати обставинам, що склалися. Напрацювання корисної інформації передбачає

формування творчого підходу, який допомагає помітити особливості та нові тенденції [18].

До інформаційного інструментарію стратегічного фінансового планування прийнято відносити:

- розвинену систему управлінського і фінансового обліку, особливо різносторонню аналітичну систему обліку доходів і витрат на основі відповідних нормативів часу і обсягів;

- розвинену прогнозно–аналітичну систему, що дозволяє не лише здійснювати загальне прогнозування розвитку зовнішнього середовища, але й отримувати поточні дані про ринкову кон'юнктуру в умовах обмеженої інформації;

- високий рівень професійних знань про елементи стратегічного фінансового планування і досвід їх застосування;

- ефективність системи електронної обробки даних, що базується на використанні аналітичних, евристичних та імітаційних моделей і дозволяє здійснювати обмін даними на відстані.

Ефективним інструментом системи фінансового планування є впровадження бази даних, яка дасть змогу забезпечити працівників суб'єктів господарювання оперативними даними про його фінансовий стан; інформацією про події, що відбуваються; надавати консультації і обговорювати внутрішні документи; надавати інформацію для дилерів, постачальників, посередників; поглиблено вивчати ринок тощо. Запровадження системи планування сприяє значному підвищенню ефективності фінансової діяльності суб'єктів господарювання і їх фінансовій стійкості та прибутковості [255, с. 273–274]. Наявність надійної ділової інформації дозволить суб'єкту господарювання скоротити витрати на виробництво продукції, вдосконалити апарат управління, знайти нових постачальників і покупців продукції, що приведе до мінімізації витрат і максимізації прибутку та ринкової вартості.

Оснoву архітектоніки системи інформаційно–аналітичного забезпечення становить глибоке багаторівневе дослідження вітчизняного і зарубіжного ринків за широким спектром показників і величин, що впливають на управління і результати діяльності суб'єктів господарювання [261].

У процесі формування архітектоніки системи інформаційно–аналітичного забезпечення в управлінні фінансами проробляється рух інформації, взаємодія інформації між напрямками, виробляється графік і регламентація документообігу [58].

Розробка архітектоніки системи інформаційно–аналітичного забезпечення починається з визначення того, які дані потрібні для досягнення цілей суб'єктів господарювання, і організації цих даних у вигляді деякої впорядкованої структури. Така організація даних задає рамки для їх підготовки, обробки й відображення. Вимоги до цих даних можуть стосуватися часу (актуальність, швидкість, терміновість, поширеність), кількості (обсяг) і якості (достовірність, точність, детальність, змістовність, повнота). Зауважимо, що обсяг даних, що потребують обробки, значною мірою визначає виконання вимог за часом і якістю: чим він менший, тим їх простіше вдовольнити. Коли інформації багато, вимоги до її якості вищі, а стислі терміни ще більше ускладнюють завдання [5, с.116].

Дані можуть бути первинними чи вторинними, плановими чи фактичними. Первинними називаються дані, які виникають всередині суб'єкта господарювання і призначені для внутрішнього використання, вторинними – ті, що надходять із зовнішніх джерел чи збирають за межами суб'єкта господарювання. Планові дані (показники) являють собою приписи на майбутнє, фактичні – реальні на даний момент.

Для потреб автоматизованої обробки доцільно розділити дані на довгострокові і поточні. Довгострокові дані відображають кількісні характеристики об'єктів, такі як кількість, вага, об'єм, площа, довжина, а поточні – події, при яких ці кількісні характеристики змінюються [5, с.117].

Вважаємо, що суб'єктам господарювання варто сформувати базу даних, котрі зібрані ними під час їхньої діяльності та використовуються в процесі стратегічного фінансового планування. База даних виступає як інструмент інтеграції інформаційних систем, забезпечуючи:

- централізоване управління інформацією;
- централізоване управління правами доступу;
- єдність даних для всього суб'єкта господарювання;
- актуальність даних;
- простоту внесення змін;
- гнучке розширення структури даних;
- гнучкість стосовно виробничого процесу;
- незалежність від програмного забезпечення [5, с.119].

Для того, щоб суб'єкти господарювання могли коректно здійснювати стратегічне фінансове планування, їхні бази даних повинні складатися з трьох блоків:

- 1) дані про ефективність у попередніх періодах;
- 2) дані про поточну ефективність;
- 3) прогностичні дані про ефективність.

На нашу думку, варто розглянути кожен з них детальніше.

1. Дані про ефективність у попередніх періодах слугують основою для оцінки поточної ситуації та можливих варіантів розвитку у майбутньому. Такі дані дуже корисні, оскільки дозволяють ознайомитися з діяльністю суб'єктів господарювання у розрізі історії, сильних і слабких сторін, ризиків, фінансових показників тощо. До їхнього складу входить інформація, яка буде корисною для оцінки поточної ситуації та її перспектив.

Перелік необхідних даних про ефективність суб'єктів господарювання у попередніх періодах включає інформацію про:

- продажі (у грошовому та кількісному вираженні);
- дохід;
- грошовий потік;

- амортизація;
- витрати;
- капітальні інвестиції;
- частку ринку.

Інший тип інформації, що може також включатися у цей перелік – це сильні і слабкі сторони суб'єктів господарювання у сфері маркетингу та виробництва, продуктивність на одного працівника, величина короткострокової та довгострокової заборгованості, витрати на наукові дослідження і розробки тощо.

2. Дані про поточну ефективність. Обсяг цих даних буде більшим, аніж обсяг тих, які пов'язані з ефективністю у попередніх періодах, оскільки сюди зазвичай включають інформацію, яку керівництво вважає важливою для оцінки поточної ситуації. Такі дані включатимуть наступне:

- фінансову інформацію;
- аналіз ринку і споживачів;
- аналіз конкурентів;
- аналіз ресурсів суб'єктів господарювання;
- аналіз навколишнього середовища;
- інші показники.

Збір такої інформації в основному відбувається двома шляхами:

- 1) підрозділам суб'єктів господарювання надається форма, у котру вони повинні внести необхідну інформацію;
- 2) керівництво ставить підрозділам запитання та дозволяє їм надавати ту інформацію, яку вони вважають доречною.

3. Прогнозні дані про ефективність. Раніше практично всі прогнози, складені для покращення стратегічного фінансового планування, були економічного характеру. Вони зазвичай зосереджували увагу на чинниках оточуючого середовища та економічних, що безпосередньо пов'язані із суб'єктами господарювання, наприклад, купівельна спроможність споживачів, рівень заробітної плати, продуктивність праці, загальні

економічні умови, зміни в індексі споживчих цін. Вони також акцентували увагу на економічних тенденціях суб'єктів господарювання, в першу чергу, на прогнозах продажів, частці ринку, наявності робочої сили тощо.

Сьогодні багато суб'єктів господарювання роблять додаткові прогнози, такі як прогноз розвитку технологій, потенційних змін у законодавстві, зміни соціальної позиції споживачів, яка може вплинути на діяльність та ін.

Крім того, прогнози залежать від інтересів суб'єктів господарювання, наприклад, соціальних, економічних та політичних умов у країнах, з яких імпортується чи у які експортується продукція або щодо ведення справ у яких існує зацікавленість, демографічної ситуації, прогнози змін у правовому середовищі, прогнози спеціальних ринків тощо.

Для прогнозування важливі три ключові питання:

1) визначення чинників, важливих для успішного прогнозування. Тут важливо розрізняти три категорії. Найголовніша складається з тих чинників, які прямо стосуються суб'єктів господарювання, наприклад, прогноз продажів. Наступна категорія – це такі чинники, як зміна соціальних цінностей, котрі можуть не розпізнаватися як ті, що прямо впливають на суб'єктів господарювання, але потенційно можуть це зробити. І остання категорія – це ті, майбутній вплив яких важко передбачити. Проблемою прогнозування є визначення частоти, з якою варто відстежувати всі чинники;

2) швидкість і якість, з якою прогнози можуть бути отримані із джерел, доступних суб'єктам господарювання;

3) методологія прогнозування, яку використовують для складання прогнозів, якщо суб'єкти господарювання приймуть рішення про їхню доцільність.

Вивчення наукової літератури засвідчує, що проблематика архітектоніки системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання зарубіжними та вітчизняними вченими не розроблялася.

У своїй праці І. Бланк зосереджується на понятті “система інформаційного забезпечення стратегічного фінансового аналізу”, і описує його як “функціональний комплекс, що забезпечує процес цілеспрямованого підбору відповідних інформативних показників для дослідження фінансового середовища функціонування суб’єкта господарювання і оцінки його стратегічної фінансової позиції за всіма основними аспектами фінансової діяльності” [21].

Визначення “система інформаційного забезпечення фінансового менеджменту” В. Краснова наводить як “процес безперервного цілеспрямованого підбору відповідних інформативних показників, необхідних для здійснення аналізу, планування і підготовки ефективних оперативних управлінських рішень за усіма аспектами фінансової діяльності суб’єкта господарювання” [122]. На нашу думку, система інформаційного забезпечення не може розглядатися як процес підбору відповідних інформативних показників, а лише як їх сукупність.

З огляду на це вважаємо за потрібне запропонувати наступне визначення поняття “архітектоніка системи інформаційно–аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування” – це сукупність інформації, а також засобів та методів її обробки, необхідної для здійснення стратегічного фінансового планування і прийняття відповідних управлінських рішень.

Варто зазначити, що з урахуванням аналізу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища система інформаційно–аналітичного забезпечення повинна відображати комплексну картину діяльності суб’єктів господарювання шляхом інтеграції всіх її елементів і системного підходу [58].

Пріоритетними завданнями системи інформаційно–аналітичного забезпечення є:

- насичення управлінської системи швидкою та достовірною інформацією про зміни навколишнього середовища;
- перевірка якості, цінності та достовірності отримуваних даних;

- забезпечення оперативності обміну даними як по вертикалі, так і по горизонталі;
- організація вхідної та вихідної інформації комунікаційної системи;
- моніторинг інформаційних ресурсів управлінсько-інформаційних систем [34].

Аналізуючи систему інформаційного забезпечення стратегічного аналізу, І. Бланк, запропонував її чітку структуру. Вважаємо, що архітектоніка системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання повинна бути аналогічною за структурою, оскільки саме дані стратегічного аналізу слугують основою для складання стратегічних планів, у тому числі фінансових. Конкретні показники цієї системи формуються на основі зовнішніх та внутрішніх джерел інформації. У розрізі кожної з груп цих джерел вся сукупність показників попередньо класифікується [21].

Отже, розкриємо зміст структури архітектоніки системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання, з урахуванням структури системи інформаційного забезпечення стратегічного аналізу, розроблену І. Бланком [21].

Показники архітектоніки системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування, що базуються на інформації з зовнішніх джерел, поділяються на 4 основні групи:

1. Показники, що характеризують загальний економічний розвиток країни. Інформаційні показники цієї групи слугують основою проведення аналізу і прогнозування умов зовнішнього фінансового середовища функціонування суб'єктів господарювання. Формування системи показників цієї групи базується на даних Державної служби статистики України, що публікуються [21].

Показники, що входять до складу першої групи, поділяються на 2 блоки. У першому блоці – “Показники макроекономічного розвитку” –

містяться наступні основні інформаційні показники, що використовуються у процесі стратегічного фінансового планування:

- темпи росту валового внутрішнього продукту і національного доходу;
- обсяг емісії грошей в аналізованому періоді;
- грошові доходи населення;
- вклади населення в банках;
- індекс інфляції;
- облікова ставка центрального банку [21].

У другому блоці – “Показники галузевого розвитку” – містяться наступні основні інформаційні показники по галузі, до якої належить суб’єкт господарювання:

- обсяг виробленої (реалізованої) продукції, його динаміка;
- загальна вартість активів суб’єктів господарювання, в тому числі оборотних;
- сума власного капіталу суб’єктів господарювання;
- сума валового прибутку суб’єктів господарювання, в тому числі за основною (операційною) діяльністю;
- ставка оподаткування прибутку від основної діяльності;
- ставка податку на додану вартість і акцизного збору на продукцію, що випускається суб’єктами господарювання галузі;
- індекс цін на продукцію галузі в періоді, що розглядається [21].

2. Показники, що характеризують кон’юнктуру фінансового ринку. Формування системи показників цієї групи ґрунтується на публікаціях періодичних комерційних видань, фондової і валютної біржі, а також на відповідних електронних джерелах інформації [21]. Ці показники також слугують основою для розробки реалістичних стратегічних фінансових планів.

Показники, що входять до складу другої групи, поділяються на 3 блоки. У першому блоці “Показники, що характеризують кон’юнктуру

окремих сегментів фондового ринку” – містяться наступні основні інформаційні дані:

- види основних фондових інструментів (акцій, облігацій, деривативів і т.ін.), що обертаються на біржовому і позабіржовому фінансовому ринку;
- котирувальні ціни пропозиції і попиту основних видів фондових інструментів;
- обсяги і ціни угод за основними видами фондових інструментів;
- зведений індекс динаміки цін на фондовому ринку [21].

У другому блоці – “Показники, що характеризують кон’юнктуру окремих сегментів кредитного ринку” – містяться наступні основні інформаційні дані:

- кредитна ставка окремих комерційних банків, диференційована за строками надання фінансового кредиту;
- лізингова ставка за видами лізингованих активів;
- депозитні ставки окремих комерційних банків, диференційовані за вкладками до запитання і терміновими вкладками [21].

У третьому блоці – “Показники, що характеризують кон’юнктуру окремих сегментів валютного ринку” – містяться наступні інформаційні показники:

- офіційний курс окремих валют, котрими оперує суб’єкт господарювання у процесі зовнішньо–економічної діяльності;
- курс купівлі–продажу аналогічних видів валют, встановлений комерційними банками [21].

3. Показники, що характеризують діяльність контрагентів і конкурентів. Система інформаційних показників цієї групи використовується в основному для аналізу ефективності формування і використання фінансових ресурсів, адже від цього також залежить реалістичність і ефективність стратегічного фінансового плану суб’єктів господарювання. Ці показники формуються, зазвичай, у розрізі наступних блоків: “Банки”, “Лізингові компанії”, “Страхові компанії”, “Інвестиційні компанії і фонди”,

“Постачальники продукції”, “Покупці продукції”, “Конкуренти”. Джерелом формування показників цієї групи слугують: публікації звітних матеріалів у пресі (для окремих видів господарюючих суб’єктів такі публікації є обов’язковими), відповідні рейтинги з основними результативними показниками діяльності (банків, страхових компаній), а також платні бізнес-довідки, що надаються окремими інформаційними компаніями (варто наголосити, що отримання такої інформації повинно здійснюватися лише легальними способами) [21].

Склад інформаційних показників кожного блоку визначається конкретними цілями здійснення стратегічного фінансового планування, перспективами партнерських стосунків та іншими умовами [21].

4. Нормативно-регулюючі показники. Система таких показників враховується у процесі здійснення тих аспектів стратегічного фінансового планування, котрі пов’язані з особливостями державного регулювання фінансової діяльності суб’єктів господарювання. Ці показники формуються, як правило, в розрізі двох блоків: “Нормативно-регулюючі показники за різними аспектами фінансової діяльності суб’єктів господарювання” і “Нормативно-регулюючі показники з питань функціонування окремих сегментів фінансового ринку”. Джерелом формування показників цієї групи є нормативно-правові акти, що приймаються різними органами державного управління [21].

Показники системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування, що базуються на інформації з внутрішніх джерел, поділяються на 3 групи:

1. Показники фінансової звітності суб’єктів господарювання. Система інформаційних показників цієї групи найбільш широко використовується в процесі стратегічного фінансового планування, оскільки дає найбільш агреговане уявлення про результати фінансової діяльності суб’єктів господарювання для складання стратегічних фінансових планів [21].

Метою складання фінансової звітності є надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів суб'єктів господарювання [146]. Як зазначає Є. Іонін, бухгалтерський облік як потужна система, формує до 70% інформації про суб'єкт господарювання [62].

Фінансова звітність забезпечує інформаційні потреби користувачів при прийнятті управлінських рішень з приводу придбання, продажу і володіння цінними паперами, участі в капіталі, оцінці якості управління фінансами і здатності суб'єктів господарювання вчасно виконувати свої зобов'язання, визначенні суми дивідендів, що підлягають розподілу [123, с.36].

Фінансовий облік дає певний агрегований опис стану суб'єктів господарювання, у належній мірі формалізований і служить підставою прийняття управлінських рішень щодо того, як слід змінити їхню діяльність в цілому. Фінансовий облік призначений насамперед для зовнішніх учасників (акціонерів, кредиторів, постачальників) і узагальнює підсумки діяльності суб'єктів господарювання. На підставі даних, що надходять від системи фінансового обліку, здійснюють фінансову діагностику. Її завдання – вчасно інформувати керівництво про негативні зміни, які відбулися з суб'єктами господарювання останнім часом [132, с.117].

Перевагою показників цієї групи є їх уніфікованість, оскільки вони базуються на загальноприйнятих стандартизованих принципах обліку (що дозволяє використовувати типові технології і алгоритми фінансових розрахунків за окремими аспектами формування і розподілу фінансових ресурсів, а також порівнювати ці показники з іншими показниками аналогічних суб'єктів господарювання; чітка регулярність формування (в установлені нормативні строки); високий ступінь надійності (звітність, що формується на базі фінансового обліку, надається зовнішнім користувачам і підлягає зовнішньому аудиту) [21].

У той же час інформаційна база, що формується на основі фінансового обліку, має певні недоліки, основними з яких є:

- відображення інформаційних показників лише за суб'єктом господарювання в цілому (що не дозволяє використовувати її при здійсненні стратегічного аналізу за окремими сферами фінансової діяльності, напрямками відповідальності і т.ін.);

- низька періодичність розробки (як правило, один раз на квартал, а окремі форми звітності – лише один раз на рік);

- використання лише вартісних показників (що ускладнює аналіз впливу змін цін на формування фінансових ресурсів) [21].

В останні роки у західній економічній літературі дедалі частіше можна зустріти критику традиційних фінансових показників як основи для прийняття управлінських рішень, джерелом яких є система бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Ця критика спрямована на ретроспективний характер цих показників, що значно зменшує їхню цінність для прийняття стратегічних управлінських рішень [21].

Показники, що входять до складу цієї групи, поділяються на 5 основних блоків. У першому блоці містяться показники, що відображаються в “Балансі” суб'єктів господарювання.

У другому блоці містяться показники, що знаходять прояв у “Звіті про фінансові результати” суб'єктів господарювання.

У третьому блоці містяться показники, що відображаються у “Звіті про рух грошових коштів” суб'єктів господарювання [21].

У четвертому блоці подаються показники “Звіту про власний капітал”.

П'ятий блок висвітлює дані з “Приміток до фінансової звітності”.

Згідно з “Методичними рекомендаціями щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору” Міністерство економічного розвитку і торгівлі України фінансовий план суб'єктів господарювання та звіт про його виконання складаються на методичних засадах, визначених національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку,

міжнародними стандартами фінансової звітності та відповідними обліковими політиками, згідно з якими суб'єкт господарювання складає свою фінансову звітність. Фінансова інформація, яка не є складовою фінансової звітності, формується на методичних засадах, які застосовуються суб'єктом господарювання відповідно до законодавства, податкової та статистичної звітності [139].

2. Показники управлінського обліку суб'єктів господарювання

Ця група показників використовується для стратегічного аналізу за всіма аспектами фінансової діяльності суб'єктів господарювання, а в найбільшій мірі – у процесі аналізу фінансового забезпечення операційної діяльності, що дозволяє забезпечити достовірність стратегічного фінансового планування [21].

Такий вид обліку розвинувся у зв'язку з переходом суб'єктів господарювання України до загальноприйнятої у міжнародній практиці системи бухгалтерського обліку, котрий дозволяє істотно доповнити облік фінансовий. Він є системою обліку всіх необхідних показників, що формують інформаційну базу управління, в тому числі і стратегічного [21].

У процесі побудови системи інформаційно–аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування управлінський облік покликаний формувати групи показників, що відображають обсяги діяльності, суму і склад витрат, отримуваних доходів та інше. Ці групи показників формуються у процесі управлінського обліку зазвичай за наступними блоками [21]:

- за сферами фінансової діяльності суб'єктів господарювання;
- за регіонами діяльності (якщо для суб'єктів господарювання характерна регіональна диверсифікація фінансової діяльності);
- за центрами відповідальності (витрат, доходів, прибутку і інвестицій).

3. Нормативно–планові показники, пов'язані з фінансовим розвитком суб'єктів господарювання. Ці показники використовуються у процесі стратегічного фінансового планування для вивчення контрольованих

показників фінансової діяльності. Вони формуються за наступними двома блоками:

- система внутрішніх нормативів, що регулює фінансовий розвиток суб'єктів господарювання. У цю систему включені нормативи окремих видів активів, нормативи співвідношення окремих видів активів і структури капіталу, норми питомих витрат фінансових ресурсів та інше;

- система планових показників фінансового розвитку суб'єктів господарювання. У склад показників цього блоку включається вся сукупність показників поточних і оперативних фінансових планів всіх видів [21].

Послідовність і значущість обов'язкових складових для процесу фінансового планування проявляється у:

- методологічній та методичній базі розробки, контролю та аналізу виконання комплексу фінансових планів суб'єктів господарювання і достатньому рівні кваліфікації фахівців фінансово–економічних служб, який необхідний для реалізації цієї методики на практиці. Методичну базу складання, контролю та виконання стратегічних фінансових планів становить аналітичний блок, що є складовою процесу стратегічного фінансового планування;

- внутрішній інформації про діяльність суб'єктів господарювання, необхідній для розробки фінансових планів, контролю й аналізу їх виконання, та достатньої для уявлення його реального фінансового стану. Основою інформаційного блоку є:

- 1) економічна інформація – прогноз процентних ставок, прогноз валового внутрішнього продукту (ВВП), прогноз темпів інфляції;

- 2) облікова інформація – інформація бухгалтерського обліку (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів) і управлінського обліку;

- 3) інформація фондового ринку – ринкова капіталізація суб'єктів господарювання, курс акції, прибуток на акцію, коефіцієнт “ціна / прибуток”, коефіцієнт дивідендних виплат та ін.;

4) повідомлення фінансових органів, інформація установ банківської системи, інформація товарних, валютних бірж та інша фінансова інформація;

5) політична інформація;

– організаційна структура (оскільки процес фінансового планування завжди реалізується через організаційну структуру та систему управління, організаційний блок), що включає в себе:

1) кількість і функції служб апарату управління, в обов'язки яких входить розробка, контроль та аналіз фінансових планів суб'єктів господарювання;

2) сукупність структурних підрозділів (центрів фінансової відповідальності), відповідальних за виконання фінансового плану) [240, с. 396–397].

– програмно–технічне забезпечення. У процесі фінансового планування та контролю здійснюються реєстрація й обробка великих масивів інформації. Необхідність моделювання, включаючи аналіз за сценарієм “що, якщо”), реконсиляція потоків інформації “знизу–вгору / зверху–вниз”, консолідація даних і перегляд ретроспективної інформації, а також звітність і графічне подання даних неможливі без використання програмно–технічних засобів (комп'ютерної бази та програмного забезпечення). Програмно–технічні засоби, що використовуються в процесі фінансового планування та контролю, складають програмно–технічний блок – наступну складову системи фінансового планування [240, с. 398].

Архітектоніка системи інформаційно–аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування нерозривно пов'язана з впровадженням автоматизованих інформаційних технологій управління фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання. Застосування таких технологій передбачає використання різноманітного програмного забезпечення сучасних засобів обчислювальної техніки і зв'язку, максимальне наближення термінальних приладів з нагромадження, зберігання і обробки інформації до робочих місць фінансових менеджерів.

Разом з тим варто врахувати, що високий ступінь автоматизації фінансової інформації посилює ризик зниження її безпеки, підвищує її вразливість до деструктивних впливів конкурентів та інших зацікавлених осіб. У зв'язку з цим, впроваджуючи автоматизовані інформаційні технології управління фінансовою діяльністю, необхідно забезпечувати відповідні системи їх захисту [21].

Досконалість структури архітектури системи інформаційно–аналітичного забезпечення і якість стратегічних рішень залежить, перш за все, від компетентності спеціалістів, що обслуговують і експлуатують інформаційно–аналітичну систему. У зв'язку з цим важливим фактором, що впливає на систему інформаційно–аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування є наявність у персоналу, особливо в керівництва, стратегічного підходу й стратегічного мислення [65].

Проте система інформаційного забезпечення має ряд проблем, котрі потребують доопрацювання для подальшого вирішення, зокрема:

- створення методу ліквідації шумів при їх потраплянні в інформаційно–комунікаційний канал (зниження рівня недостовірності);
- інтеграція різних видів інформації (бухгалтерської, фінансової, звітної, статистичної) до єдиної системи інформаційного забезпечення;
- зменшення витрат на утримання системи;
- швидке моральне зношення інформаційно–технічних програм та електронних носіїв, що забезпечують безперервну роботу інформаційних систем [36].

Існує проблема в тому, що деякі аспекти функціонування економічної системи не піддаються оцінці, а залежать від зовнішнього середовища, яке характеризується швидкою мінливістю, через що стратегічне фінансове планування будь–якого суб'єкта господарювання базується на неповних даних, навіть якщо на ньому чітко налагоджена система бухгалтерського і статистичного обліку. В західній економіці ця мінливість пояснюється, в

першу чергу, високою насиченістю споживчого попиту, його індивідуальним і швидкозмінним характером [229, с.16–17].

Будь-який план повинен бути складений з високим рівнем точності, тобто плани повинні бути конкретизовані і деталізовані, враховувати зовнішні і внутрішні умови діяльності суб'єктів господарювання [229, с.25].

У процесі складання фінансових планів здійснюють координацію планів окремих структурних підрозділів. Дії керівників таких підрозділів, функції яких організаційно розділені, повинні бути скоординовані. Координація завжди передбачає певний компроміс. За умови достатньої мотивації керівники підрозділів працюватимуть для досягнення загальних цілей суб'єктів господарювання, незважаючи на можливі втрати з їхнього боку. Фінансове планування регламентовано в системі управління [240, с. 398].

Проаналізувавши переваги та недоліки системи інформаційно-аналітичного забезпечення, можемо зробити висновок про беззаперечну роль інформаційних ресурсів в діяльності сучасних суб'єктів господарювання. З інформації починається процес управління (вхідна інформація) та інформацією і закінчується (вихідна інформація), а від надійності, точності, достовірності, об'єктивності, своєчасності отримання даних – ефективної роботи системи інформаційно-аналітичного забезпечення – і залежить ефективне функціонування суб'єктів господарювання [36].

Вважаємо, що у конкурентних умовах ефективне функціонування системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування сприяє зниженню ризиків та прийняттю раціональних управлінських рішень. Зважаючи на те, що основою системи фінансового планування є стратегічний фінансовий план, доступність та достовірність інформації впливають на правильність складання цього документа.

1.3. Методи реалізації стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України

Розуміння змісту методів стратегічного фінансового планування дає змогу краще розкрити об'єкт дослідження в дисертаційній роботі. Варто зауважити, що ринкове господарювання всі суб'єкти господарювання повертає до фінансового планування і певним чином впливає на методи цього планування [241, с.279]. Методи планування – це конкретні засоби та прийоми розрахунку планових показників [8, с.78].

Методичний апарат планування сфер діяльності суб'єктів господарювання, зокрема фінансової, є надзвичайно багатим. У теорії та практиці планової діяльності за минулі роки нагромаджений значний набір різних методів розробки прогнозів і планів. За оцінками вчених, нараховується більше 150 різних методів, при цьому в якості основних на практиці використовуються лише 15–20 [232, с.73].

Обґрунтованість вибору методів планування має безпосередній вплив на точність отриманих результатів і залежить від урахування якісних і кількісних характеристик інформаційного та програмного забезпечення, наявності спеціалістів відповідного рівня кваліфікації, часових обмежень, дотримання критерію оптимальності співвідношення між витратомісткістю методу та значимістю плану в ієрархії планів суб'єктів господарювання та характером зміни планового показника [130, с.467–468].

Методи фінансового 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 основної мети – збільшення прибутку та максимізації ринкової вартості суб'єктів господарювання [232, с. 73].

Думки різних авторів щодо виділення методів стратегічного фінансового планування не завжди збігаються. Так, наприклад, О. Біла виокремлює наступні

методи: нормативний; розрахунково–аналітичний; оптимізації планових завдань; балансовий; економіко–математичного моделювання; експертних оцінок; коефіцієнтів; програмно–цільовий [15, с.19].

На думку М. Білик, варто виокремити наступні методи: нормативний, розрахунково–аналітичний, балансовий, метод оптимізації планових рішень, економіко–математичного моделювання [241, с. 279].

У праці Г. Островської виділено такі методи: економічного аналізу; коефіцієнтний; нормативний; балансовий; дисконтування грошових потоків; багатоваріантності; економіко–математичний; прогнозний [173, с. 430].

Як зауважує Н. Давиденко, варто зосередитися на наступних методах: балансовий; нормативний; розрахунково–аналітичний; оптимізації планових рішень; моделювання [43, с. 443].

Поділ на наступні дві групи пропонує Г. Базецька: методи розрахунку окремих фінансових показників і загальні методи складання фінансового плану. Перша група включає у себе такі методи:

- нормативний;
- розрахунково–аналітичний;
- балансовий;
- оптимізації планових рішень;
- економіко–математичне моделювання.

Друга група методів фінансового планування включає:

- мережевий;
- програмно–цільовий;
- прогнозування фінансових показників [8, с. 84].

Авторський колектив під керівництвом А. Поддєрьогіна виділяє такі методи, розроблені в межах тієї чи іншої економічної науки: економічний аналіз; коефіцієнтний; нормативний; балансовий; дисконтованих грошових потоків; багатоваріантності (сценаріїв); економіко–математичне моделювання; прогнозний [240, с. 401–402].

Для наочності подамо перелічені методи у систематизованому викладі в таблиці 1.1. та розглянемо їх детальніше.

Серед виокремлених балансовий є одним із основних методів фінансового планування. Сутність його полягає в узгодженні витрат із джерелами фінансування, в установленні взаємозв'язку всіх розділів плану між собою, а також фінансових і виробничих показників. У результаті забезпечується кореляція матеріальних, трудових та фінансових ресурсів [173, с. 430–431]. Балансовим методом складається прогностичний баланс активів і пасивів підприємства, баланс грошових потоків тощо [15].

Таблиця 1.1

Методи здійснення стратегічного фінансового планування

Назва методу	Автори					
	О. Біла	А. Поддєрьогін	М. Білик	Г. Островська	Н. Давиденко	Г. Базецька
Нормативний	×	×	×	×	×	×
Розрахунково–аналітичний	×	–	×	–	×	×
Оптимізації планових завдань	×	–	×	–	×	×
Балансовий	×	×	×	×	×	×
Економіко–математичного моделювання	×	×	×	×	×	×
Експертних оцінок	×	–	–	–	–	–
Коефіцієнтів	×	×	–	×	–	–
Програмно–цільовий	×	–	–	–	–	×
Економічного аналізу	–	×	–	×	–	–
Дисконтування грошових потоків	–	×	–	×	–	–
Багатоваріантності / сценаріїв	–	×	–	×	–	–
Прогностичний	–	×	–	×	–	×
Мережевий	–	–	–	–	–	×
Екстраполяції	–	–	–	–	–	–
Інтерполяції	–	–	–	–	–	–
Пофакторний	–	–	–	–	–	–
Статистичний	–	–	–	–	–	–

Джерело: складено автором на основі [8; 15; 43; 173; 240; 241]

Нормативний метод базується на використанні фінансових норм, нормативів для розрахунків потреби в фінансових ресурсах та визначення джерел їх формування (такими нормативами є, наприклад, ставки податків, ставки зборів та внесків до державних цільових фондів, норми амортизаційних відрахувань, норми оборотних коштів, облікова ставка відсотка за кредит НБУ тощо). Нормативний метод є ефективнішим за умови, що норми і нормативи відповідають таким вимогам: вони мають бути науково обгрунтованими, прогресивними і стабільними [34, с. 55]. Норми та нормативи бувають галузевими, регіональними та індивідуальними (нормативи суб'єктів господарювання) [43, с. 443].

Розрахунково–аналітичний метод фінансового планування досить трудомісткий і вимагає значної аналітичної роботи. Цей метод потребує глибокого аналізу фінансових показників за минулі періоди. На основі результатів проведеного аналізу визначають вихідну базу планування та чинники, які можуть вплинути на діяльність суб'єктів господарювання у плановому періоді, розраховують індекси і коефіцієнти їх впливу та фінансові показники на плановий період. В основу розрахунко–аналітичного методу покладено експертну оцінку [241, с. 280].

Експертна оцінка – результат проведення експертизи, обробки та використання цього результату під час обгрунтування значення імовірності. Прийняття експертної оцінки – комплекс логічних і математико–статистичних методів і процедур, пов'язаних із діяльністю експерта з переробки інформації, необхідної для аналізу та прийняття рішення. Експертна оцінка заснована на використанні здібностей спеціаліста (його знань, досвіду, вміння, інтуїції і т.п.) і допомагає знаходити необхідне та найбільш ефективне рішення [8, с.86].

Метод економічного аналізу (або економіко–аналітичний метод) потрібно розглядати не як просте співставлення звітних даних з плановими, а як спосіб, що дозволяє визначити основні закономірності і тенденції в русі

вартісних показників, внутрішні резерви суб'єктів господарювання. Недоліком цього методу є те, що він не дозволяє виявити тенденції розвитку зовнішнього середовища, і таким чином виявити можливі альтернативи розвитку суб'єкта господарювання [173, с.430]. Цей метод відрізняється від уже розглянутих тим, що дає змогу визначити не тільки загальну суму прибутку, але також і вплив на неї зміни окремих чинників: обсягу виробництва (реалізації) продукції; собівартості продукції; рівня гуртових цін і рентабельності продукції; асортименту та якості продукції [229, с.309].

Зауважимо, що розрахунково–аналітичний і економіко–аналітичний (або ж економічного аналізу) методи подібні між собою тим, що на основі аналізу можна вивести закономірності, тенденції та чинники впливу на зміну показника. Однак відмінність їх полягає в тому, що розрахунково–аналітичний метод базується на експертній оцінці, тоді як на основі даних при застосуванні економіко–аналітичного методу будуються економічні моделі, тобто він пов'язаний з економічним моделюванням. Саме тому цей метод ще називають методом економіко–математичного моделювання. Вважаємо неправильним ототожнення цих методів у науковій літературі.

Економіко–аналітичний метод (або ж економіко–математичного моделювання) уможлиблює знаходження кількісного вираження взаємозв'язків між фінансовими показниками та чинниками, які їх визначають [43, с.444]. Економіко–математична модель являє собою опис чинників, які характеризують структуру та закономірності змін конкретного економічного явища за допомогою математичних символів, тому економіко–математичні моделі є символічними. Вони включають у себе використання графіків, таблиць, рівнянь і т. п. Маніпулювати математичними символами простіше ніж реальними подіями. Це дозволяє розробляти фінансові плани шляхом економіко–математичного моделювання за допомогою сучасних засобів ЕОМ. У фінансовому плануванні найчастіше зустрічаються моделі у вигляді рівнянь і таблиць [8, с.93].

Перевірка практикою придатності свідчить про неможливість застосування складних моделей з безліччю параметрів. Планування основних фінансових показників з використанням економіко–математичного моделювання є основою для функціонування автоматизованої системи управління фінансами [241, с.282].

Абсолютна точність стратегічних фінансових планів є недосяжною. Разом з тим суб'єкти господарювання повинні прагнути до максимального результату. У зв'язку з цим в економіко–математичній моделі необхідно враховувати велику кількість вимог, умов, припущень, які можна переглянути, що дасть змогу одержати різні варіанти стратегічних фінансових планів. Це надто трудомісткий процес, тому використовуються комп'ютерні програми, що дозволяють полегшити вирішення даного завдання [240, с.406].

Метод оптимізації планових завдань – це метод багатоваріантних розрахунків, що передбачає вибір кращого з них. Критерії вибору можуть бути різними залежно від поставленої мети. Ними можуть бути:

- мінімум витрат;
- максимум доходу і прибутку на вкладені ресурси;
- мінімум приведених витрат;
- мінімум часу на оборот капіталу;
- оптимальна величина оборотних коштів тощо.

Цей метод застосовується при економічному обґрунтуванні планових витрат, прогнозуванні фінансових можливостей суб'єктів господарювання, структури розміщення власного капіталу тощо [15].

Оптимізаційний метод прийняття планових фінансових рішень передбачає розрахунок кількох варіантів, з яких до виконання приймається оптимальний. Оптимізаційна модель може використовувати такі категорії:

- максимальний прибуток на одиницю вкладеного капіталу;
- мінімум фінансових витрат на виробничі потреби або на реалізацію інноваційного проекту;

- мінімум поточних витрат;
- мінімум вкладеного капіталу та отримання максимального результату;
- максимум абсолютної суми прибутку [47, с. 46–47].

Застосування методів оптимізації дає змогу вибрати такий режим функціонування суб'єктів господарювання, який забезпечить досягнення екстремального значення їхньої цільової функції системи фінансової безпеки. Оскільки стан системи фінансової безпеки суб'єктів господарювання характеризується великою кількістю показників (індикаторів), то під цільовою функцією переважно розуміють один із показників ефективності діяльності, наприклад величину прибутку (доходу) [47, с. 46–47].

Враховуючи, що динаміка кожного індикатора системи фінансової безпеки суб'єктів господарювання зумовлена впливом багатьох, часто випадкових чинників, цю систему можна представити у вигляді багатовимірного випадкового вектора, компонентами якого виступають індикатори фінансової безпеки суб'єктів господарювання. Для дослідження стану та поведінки таких багатовимірних об'єктів доцільно застосовувати добре розвинутий апарат економетрії, наприклад методи кореляційно–регресійного аналізу[47, с. 46–47].

Метод мережевого планування в управлінні (МПУ) застосовується для планування складних систем і управління ними. Мережевий метод – це прийоми та засоби, які дозволяють раціонально планувати, організовувати, координувати та контролювати будь–який комплекс робіт. Іншими словами, це інформаційна модель, що дозволяє відображати процес виконання комплексу робіт, спрямованих на досягнення єдиної мети. Мережеве планування має за мету впливати на управління, яке зможе підтримати встановлений раціональний режим і ритм роботи та забезпечити узгодженість дій усіх ланок, які мають відношення до виробничого й управлінського процесу. Мережеве планування в управлінні засноване на теорії графіків, що надає можливість вирішувати не лише завдання

мережевого планування, а також і різні екстремальні завдання про розміщення грошових ресурсів, розвитку транспортної мережі, про перевезення, інше [7, с. 101–102].

Останнім часом популярними є дослідження у нейрокомп'ютерній сфері для вирішення фінансових задач.

Нейрокомп'ютерною проблематикою вітчизняні вчені плідно займаються уже понад 40 років. Проте, не зважаючи на вагомі розробки в нейрокомп'ютерній сфері, не є розвиненими програмні засоби, що дозволили б прогнозувати фінансові результати суб'єктів господарювання і порівняти нейронні технології та традиційні економіко–математичні і статистичні методи [24].

Основним недоліком прогнозування із використанням нейромереж є те, що створюючи продуктивну модель, треба мати потужний масив навчальної вибірки (близько сотні). Практика роботи багатьох суб'єктів господарювання позбавляє такої можливості, а для суб'єктів господарювання, продукція яких користується сезонним попитом, такий підхід взагалі не є придатним. Крім того, він потребує кваліфікованих знань не тільки математиків, але й програмістів [2, с.48].

Ефективним інструментом оцінки фінансового стану суб'єктів господарювання та ефективності стратегічного фінансового планування є інтегральний метод. Його реалізація передбачає здійснення таких кроків:

1. Визначення найбільш важливих для суб'єкта господарювання напрямів, які необхідно проаналізувати та оцінити за допомогою відповідних груп показників. Це, зокрема, можуть бути такі напрямки: майновий стан, рентабельність, ліквідність, платоспроможність, фінансова незалежність, ділова активність, якість активів.

2. Здійснення обґрунтованого вибору показників, що характеризують кожен з аналітичних напрямків.

3. Визначення для кожного із коефіцієнтів критичного (нормативного) значення з урахуванням галузевої належності й специфіки діяльності суб'єкта господарювання, що аналізується.

4. Визначення вагових коефіцієнтів для кожного з показників.

5. Формування узагальнюючих показників для кожного із напрямків шляхом визначення ступеня досягнення фактичним значенням його критичного рівня [183].

Слід відзначити, що в процесі можуть бути розраховані й використані два види таких узагальнюючих показників. Перший характеризує фактичний рівень за кожним напрямком оцінки. Він розраховується як середня геометрична величина ступеня досягнення коефіцієнтами їх критичних значень або як середня арифметична зважена без будь-яких обмежень. Значення такого показника може бути більшим чи меншим за одиницю або дорівнювати їй. Безумовно, його підвищення є свідченням кращого рівня фінансового стану суб'єктів господарювання [183].

Однак, при використанні такого узагальнюючого показника можуть мати місце деякі недоліки. Так, високе (більше за одиницю) його значення може бути досягнуто за рахунок суттєвого перевищення критичного значення одним або кількома коефіцієнтами за недостатнього рівня інших. Наприклад, при розрахунку рівня платоспроможності може мати місце підвищене значення коефіцієнта покриття за рахунок наднормативних запасів сировини й готової продукції. Водночас коефіцієнти поточної та абсолютно ліквідності знаходяться на значно нижчому за встановлені нормативи рівні. При цьому фактичний коефіцієнт платоспроможності може перевищувати одиницю, а суб'єкт господарювання не в змозі буде виконувати поточні зобов'язання через відсутність коштів [183].

Як виняток може розраховуватись так званий нормативний показник. При його визначенні висувається додаткова умова: співвідношення фактичного значення коефіцієнта і його критичного рівня не повинно перевищувати одиниці. Таким чином, значення відповідного співвідношення

приймається без обмежень, якщо його рівень не перевищує одиниці, а в іншому випадку воно приймається рівним одиниці [183].

Розрахований таким чином узагальнюючий показник дає змогу оцінювати досягнення усіх критичних значень. При використанні цього підходу кожний із показників, який входить до розрахункових формул, матиме значення не більше одиниці. Нормативний узагальнюючий показник рівний одиниці, якщо усі коефіцієнти перебувають на рівні критичних значень або перевищують їх. У разі недосягнення хоча б одним коефіцієнтом необхідного рівня він буде менший одиниці. Внаслідок цього нормативний рівень узагальнюючого показника має межі коливань від 0 до 1 [183, с.43].

Доцільно розраховувати інтегральний показник із використанням принципу зваженості економічних показників і аналітичних груп, за яким кожному економічному показнику та аналітичній групі надається вагове значення, яке відповідає їхньому внеску в оцінку фінансового стану суб'єкта господарювання. Залежно від величини інтегрального показника (підсумкового по групах і показниках) суб'єкт господарювання зараховують до одного з п'яти класів (А, Б, В, Г, Д), які характеризують його фінансовий стан [216, с. 24].

Економетричне дослідження системи стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання дає змогу досліджувати залежності між окремими чинниками цієї системи, а також аналізувати характеристики швидкості та інтенсивності динаміки стану фінансової безпеки суб'єктів господарювання. Вважається, що для успішної реалізації цих задач необхідно:

- мати достатній для прояву статистичних закономірностей обсяг даних;
- забезпечити методологічну порівнянність даних;
- на основі змістовного аналізу досліджуваного показника обґрунтувати можливість перенесення закономірностей минулого на обраний період прогнозування;

– отримати адекватну математичну модель і на її основі побудувати точкові та інтервальні прогнози [240].

Метод дисконтованих грошових потоків, заснований на практичній логіці, використовується при складанні фінансових планів, інвестиційних проектів і служить інструментом для прогнозування сукупності розподілених у часі надходжень і виплат грошових коштів. Концепція грошових потоків заснована на обчисленні сучасної (приведеної) вартості очікуваних надходжень і витрат грошових коштів [240].

Програмно–цільовий метод планування – це процес розробки та прийняття рішень різного характеру, тісно пов’язаних між собою, які приймаються на різних рівнях. Цей метод планування спрямований на досягнення загальної ефективності програми, дозволяє наперед визначити мету, напрям і порядок дій. Програмно–цільовий метод планування включає такі основні елементи як ціль, орієнтацію на майбутнє, порядок дій для досягнення мети, завдання на виконання цих дій, та усі види ресурсів (фінансові, матеріальні, людські), які виділяються для досягнення мети. Програмно–цільові методи планування застосовують для вирішення значних проблем стратегічного розвитку, особливо якщо вони мають міжгалузевий і міжрегіональний характер [8, с. 103–104].

Метод прогнозування фінансових показників базується на показниках фінансово–господарської діяльності суб’єктів господарювання за попередні звітні періоди [3, с.103–105]. Він є одним з базових при виробленні стратегічної лінії суб’єкта господарювання. Прогнозування не ставить завдання безпосередньо здійснити на практиці розроблені прогнози. Сутність даного методу полягає в розробці повного набору альтернативних фінансових показників і параметрів, що дають можливість визначити варіанти розвитку фінансового стану суб’єктів господарювання на основі окреслених тенденцій [240].

Метод багатоваріантності (сценаріїв) полягає в розробці кількох варіантів фінансових планів (оптимістичного, песимістичного і найбільш

імовірного). Для кожного з варіантів приписують його ймовірнісну оцінку: розраховують ймовірне значення критерію вибору, а також оцінки його відхилень від середнього значення. В ролі критерія вибору можуть бути:

- мінімальна величина середньозваженої вартості капіталу;
- максимальна величина чистої теперішньої вартості;
- максимум рентабельності власного капіталу;
- максимум рентабельності активів тощо [173, с.431–432].

Пофакторний метод є більш обґрунтованим, ніж попередні. Планові значення показників за цього методу визначають на основі розрахунку впливу на них найважливіших чинників, які зумовлюють зміни показника [170, с.51–52]. Варто зауважити, що пофакторний метод дозволяє досить чітко та достовірно планувати фінансову діяльність суб'єкта господарювання і оцінювати його результати в умовах нестабільності економіки та інфляційного зростання цін [9, с.195]. При розрахунку за окремими чинниками не враховується функціональна залежність між ними [229, с.19].

Важливим методом для здійснення обґрунтованих фінансових розрахунків є коефіцієнтний метод, який дає змогу передбачити зміну запланованих фінансових показників на визначену частку (коефіцієнт) відповідно до рівня їх виконання у попередньому звітному періоді [173, с.430]. На їх основі розраховують передбачувані доходи і витрати, платежі до бюджету, позабюджетні фонди. Однак такий підхід має істотні недоліки:

- за недостатньо обґрунтованої бази подальше уточнення показників посилює наявні недоліки. Це може призвести до нераціонального використання фінансових ресурсів і стати причиною порушення безперервного процесу виробництва;

- за недосконалості чинної методики планування, застосування коефіцієнтного методу негативно позначається на ефективності використання матеріальних і фінансових ресурсів суб'єктів господарювання, а іноді призводить до порушення вартісних пропорцій і погіршення фінансового стану [240, с.403].

Для збору даних першочергово необхідний бухгалтерський і податковий облік, безпосередня участь працівників бухгалтерії та керівників планово–фінансових служб, динаміка показників бухгалтерського балансу і звіту про фінансові результати. За належного стану бухгалтерського обліку проведення аналізу не буде складним [240, с.402].

Коефіцієнтний метод передбачає розрахунок системи коефіцієнтів, що висвітлюють різні аспекти діяльності суб'єктів господарювання і враховують вплив як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ на їхній фінансовий стан [109].

Екстраполяційний метод на практиці ще називають “плануванням від досягнутого рівня” [229, с.18–19]. Він ґрунтується на визначенні динаміки показників у минулому і передбачає, що темпи і пропорції, досягнуті на момент розроблення плану, будуть збережені і в майбутньому [171, с.51]. Процедура обчислення набуває дуже спрощеного характеру: фактично досягнута величина показника у базовому періоді коригується на середній відсоток її зміни. При цьому темпи зміни показника або приймаються такими, що склалися в минулому, або зменшуються чи збільшуються, виходячи з досвіду або інтуїції. Цей метод за своєю суттю є простим і зручним у використанні, але він не враховує наслідків можливих змін. Сфера доцільного використання цього методу обмежується попередніми укрупненими розробками альтернативних варіантів планів. Цей метод використовують корпорації, які займають монопольне становище на ринку, оскільки конкуренти для них не є загрозою, вони встановлюють монопольно високі ціни і збільшують обсяги продажу товарів та знижуючи ціни, захоплюють нові ринки. Недоліком цього методу є те, що він не враховує зміни ринкової кон'юнктури на момент планування [229, с.18–20].

Принципово протилежним є інтерполяційний метод, за яким суб'єкти господарювання визначають мету на майбутнє, встановлюють тривалість планового періоду та проміжні планові показники. На відміну від планування за досягнутими показниками, інтерполяційний метод передбачає зворотній

рух від визначеної мети та відповідного кінцевого значення планових показників [171, с. 51].

Матричний метод планування являє собою побудову взаємозв'язків між виробничими підрозділами і показниками [229, с. 20].

Ресурсний метод передбачає складання планів на основі наявних ресурсів суб'єктів господарювання – трудових, матеріальних, технічних [171, с. 51].

Статистичний метод передбачає використання фактичних статистичних даних за попередні роки, середніх величин під час встановлення планових показників [170, с. 52]. Основними умовами його застосування є: незмінність тенденцій розвитку суб'єктів господарювання (показника), чіткий вияв таких тенденцій та їхній позитивний характер, відповідність “характеру показника”. Цей метод використовується під час розроблення плану доходів та витрат [130, с. 450].

Отже, розглянувши зміст наведених вище методів стратегічного фінансового планування, можна зробити наступні висновки: вибір того чи іншого методу зумовлений багатьма чинниками, наприклад, тривалістю планового періоду, цілями плану, наявністю необхідної інформації, можливістю застосування програмних продуктів, кваліфікації фахівців, що здійснюють стратегічне фінансове планування. М. Бухалков вважає, що в сучасних умовах господарювання доцільно застосовувати не один метод планування, а їх комбінацію, в залежності від реальних умов виробництва та впливу зовнішніх факторів [28; 49].

Тому до прийняття рішення щодо вибору методу стратегічного фінансового планування суб'єкту господарювання необхідно підходити зважено та враховувати чинники, що впливають на його розвиток.

Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретико–методичні аспекти стратегічного фінансового планування, можна зробити наступні висновки:

1. В економічній літературі відсутня єдність поглядів учених–економістів на зміст поняття “стратегічне фінансове планування”. В основному його тлумачать вузько та однобічно. Запропоновано визначення “стратегічного фінансового планування” як процесу розроблення і підтримання відповідності між фінансовими цілями і фінансовими ресурсами суб’єктів господарювання та їхніми можливостями, що спрямований на концентрацію ресурсів суб’єктів господарювання для досягнення заздалегідь визначених вимірних результатів.

2. Стратегічне фінансове планування базується на поєднанні двох підходів до планування – генетичному та телеологічному. Завдяки цьому воно носить цільовий характер та враховує закономірності розвитку ринкових процесів, кон’юнктуру ринку тощо, наслідком чого є можливість здійснювати планування на тривалий період часу.

3. Метою стратегічного фінансового планування є забезпечення суб’єктів господарювання фінансовими ресурсами для покращення їх реакції на зміни зовнішнього середовища, забезпечення фінансової стійкості шляхом оптимізації пропорцій в майбутньому, комплексне наукове обґрунтування проблем, з котрими можуть зіткнутися суб’єкти господарювання у майбутньому періоді та розробка на цій основі показників розвитку суб’єктів господарювання на плановий період.

4. Ключовою різницею між поняттями “довгострокове фінансове планування” та “стратегічне фінансове планування” є зосередженість стратегічного фінансового планування на використанні потенційних можливостей, а довгострокового планування – на перспективній оптимізації поточних тенденцій шляхом екстраполяції.

5. Тривалість часового горизонту стратегічного фінансового планування залежить від їх розміру (великі суб'єкти господарювання частіше обирають горизонт тривалістю понад 3 роки), а також гнучкості й наявності досвіду і необхідних знань для складання стратегічних фінансових планів на триваліший час.

6. Оптимальна архітектура системи інформаційно–аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування дає змогу забезпечити повноту, доступність та достовірність інформації для правильності складання та ефективності плану, що впливає як на довгострокову, так і поточну діяльність суб'єктів господарювання.

7. Для ефективної розробки стратегічних фінансових планів застосовуються різноманітні методи, залежно від наявної інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єктів господарювання. За умов низького рівня прогнозованості темпів розвитку економічної системи та фінансової стійкості суб'єктів господарювання в умовах кризи актуальним стає застосування математичних методів у процесі стратегічного фінансового планування.

8. Фінансова безпека суб'єктів господарювання є дуже важливою для реалізації їхніх стратегічних фінансових планів, оскільки допомагає захистити пріоритетні збалансовані фінансові інтереси від ідентифікованих реальних і потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього характеру.

Основні наукові результати, отримані під час дослідження теоретичних основ стратегічного фінансового планування, опубліковані у працях автора [148; 149; 150; 151; 152; 154; 155; 159; 160; 161; 162; 163; 164; 166; 280].

РОЗДІЛ 2. ПРАГМАТИКА СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ УКРАЇНИ

2.1. Особливості формування фінансової стратегії суб'єктів господарювання України

Стратегічне фінансове планування здійснюється для постановки і досягнення цілей суб'єктів господарювання, визначених його фінансовою стратегією. Саме тому необхідно з'ясувати її суть, місце серед стратегій та виокремити чинники, що впливають на ефективність. Фінансова стратегія є спрямовуючим вектором управління суб'єктами господарювання, і без її належного формування практично неможливо уникати або ж ефективно запобігати виникненню фінансових проблем під час здійснення виробничо–господарської діяльності у сучасному конкурентному ринковому середовищі [133, с. 231]. Головне завдання фінансової стратегії полягає у визначенні тенденцій розвитку фінансового стану суб'єктів господарювання та перспективних фінансових можливостей. Вона є частиною загальної стратегії економічного розвитку суб'єктів господарювання і має узгоджуватися з її цілями й напрямками. У свою чергу, фінансова стратегія суттєво впливає на загальну економічну стратегію суб'єктів господарювання. Зміна ситуації на макрорівні й на фінансовому ринку зумовлює необхідність коригування як фінансової, так і загальної стратегії розвитку суб'єктів господарювання [17, с.97].

У стратегічних планах, виражених стратегіями суб'єктів господарювання, містяться рішення стосовно сфер діяльності і вибору нових напрямків, а також у них можуть перераховуватися основні проекти і задаватися їх пріоритети. Розробляються вони на рівні вищої ланки управління.

Ефективним інструментом стратегічного управління фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання, підпорядкованого реалізації цілей загального їх розвитку в умовах суттєвих змін макроекономічних показників,

системи державного регулювання ринкових процесів, кон'юнктури фінансового ринку і пов'язаною з цим невизначеністю, виступає фінансова стратегія [141].

Розробка та впровадження ефективної фінансової стратегії суб'єктів господарювання є найважливішою задачею його функціонування у кризовий період та запорука досягнення лідируючих позицій [208, с.71]. Фінансова стратегія має значний вплив на формування загальної стратегії та виступає ефективним інструментом перспективного управління усією фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання, підпорядкованим реалізації цілей загального її розвитку в умовах істотних змін макроекономічних показників, системи державного регулювання ринкових процесів, кон'юнктури фінансового ринку і пов'язаної з цим невизначеності [108, с.246].

Ефективність впливу фінансової стратегії на фінансовий стан і розвиток суб'єктів господарювання значною мірою залежить від:

- постановки стратегічних цілей та завдань, які адекватно відображають зовнішній та внутрішній стан суб'єктів господарювання, динаміку їхнього розвитку відповідно до обраної стратегії;
- структури та сукупності показників фінансової діяльності;
- інформаційної бази, яка достовірно, повно і своєчасно відображає дані для проведення аналізу та прийняття відповідних рішень [210, с.145].

Формування й реалізація фінансової стратегії потребує моніторингу фінансової діяльності, оцінки її результатів на різних етапах, відповідно до поставлених завдань [210, с.145].

Поняття “фінансова стратегія” зустрічається в роботах зарубіжних і вітчизняних вчених при дослідженні окремих аспектів фінансового планування. У найбільш загальному вигляді фінансова стратегія суб'єктів господарювання являє собою визначення економічної мети і результатів діяльності суб'єктів господарювання, обсягу ресурсів та забезпечення ними при заданій загальній стратегії суб'єктів господарювання [242, с. 23–24]. Підходи різних авторів до визначення сутності фінансової стратегії не

завжди збігаються. Для наочності подано перелічені підходи у систематизованому викладі в Додатку А.

З огляду на це вважаємо доцільним запропонувати наступне визначення фінансової стратегії – це одна з найважливіших функціональних стратегій, яка є комплексом дій для досягнення фінансових цілей суб'єктів господарювання та ефективного використання їх ресурсного потенціалу у довготривалій перспективі. Розробка фінансової стратегії суб'єктів господарювання безпосередньо пов'язана зі стратегічним фінансовим плануванням.

У своїй праці І. Шеховцова стверджує, що фінансове планування є елементом фінансової стратегії, а отже, й стратегічне фінансове планування як рівень системи фінансового планування є також її складовою [255]. Не погоджуючись з таким твердженням автора, вважаємо, що стратегічне фінансове планування та стратегічний фінансовий план як його вираження складаються на основі фінансової стратегії та пропонують комплекс дій, спрямованих на досягнення цілей фінансової стратегії, однак не є її складовою частиною, а результатом.

Фінансова стратегія забезпечує відповідність фінансово–економічних можливостей суб'єктів господарювання умовам, які склалися на ринку [47; 49].

Як зазначає М. Білик, економічна сутність фінансової стратегії зумовлена фінансовими відносинами суб'єктів господарювання з іншими економічними суб'єктами і державними органами влади, взаємодією з ними в процесі здійснення ділових відносин у сфері фінансів [242, с.23]. Таким чином, визначення “фінансова” вказує на економічну природу таких базових категорій як фінанси, гроші, кредит, капітал, ресурси тощо [242, с.26].

Реалізація фінансової стратегії суб'єктів господарювання забезпечує формування й ефективне використання фінансових ресурсів, виявлення найефективніших напрямів інвестування, відповідність фінансових дій економічному стану, визначення головної загрози з боку конкурентів та шляхів досягнення переваги над ними [17, с.97].

До складного комплексу аналізованих напрямів і умов діяльності суб'єктів господарювання при розробленні фінансової стратегії відносяться:

- наявність і ціна джерел фінансування сировини, робочої сили;
- інвестиційний клімат; політична й економічна стабільність у країні;
- зовнішньоекономічна політика держави;
- віддаленість від регіонів збуту;
- умови виробництва;
- інноваційне забезпечення [242, с.31].

Фінансова стратегія характеризує різні відносини суб'єктів господарювання у виробничій, кредитній, інвестиційній та фінансовій сферах господарювання. Вона визначає поведінку суб'єктів господарювання на ринку, формування його ринкової позиції відповідно до стану, використання фінансових ресурсів, а також грошово–кредитних інструментів [242, с.26].

На базі фінансової стратегії визначається фінансова політика суб'єктів господарювання за основними напрямками фінансової діяльності: податкова, цінова, амортизаційна, дивідендна. Фінансова політика суб'єктів господарювання – це сукупність методів фінансового менеджменту, яка здійснюється в короткостроковому періоді і враховує чинники, які діють у цей час [235, с.243].

Основою для здійснення стратегічного фінансового планування суб'єктом господарювання є місія, що характеризує його призначення та забезпечення реалізації якого відображається загальною (корпоративною) стратегією. Місія являє собою комплексну характеристику перспектив розвитку суб'єктів господарювання за такими основними напрямками: види діяльності, використання конкурентних переваг та ресурсів [130, с.438].

Стратегічні фінансові цілі можна розподілити у такий спосіб:

- поліпшення фінансового стану, запобігання кризовому стану і банкрутству;
- зростання обсягів виробництва і реалізації;

- забезпечення високої конкурентоспроможності, що визначається високим (у порівнянні з конкурентами) показником рентабельності капіталу, тобто прибутку на одиницю капіталу;

- максимізація ринкової вартості компанії [122, с.17].

Виділяють такі вимоги до стратегічних фінансових цілей суб'єктів господарювання:

- підпорядкованість головній цілі функціонування суб'єктів господарювання, тобто вони мають відповідати місії суб'єктів господарювання на ринку та не суперечити стратегічним цілям інших (окрім фінансової) видів діяльності;

- орієнтація на високий результат фінансової діяльності, що стимулюватиме фінансових менеджерів до їх досягнення, активізує діяльність щодо більш повного використання фінансового та ресурсного потенціалів;

- реальність (досяжність), що передбачає встановлення стратегічних цілей, яких суб'єктові господарювання досягти під силу;

- вимірність, що вимагає встановлення конкретних показників, досягнення яких відповідає стратегічній меті розвитку фінансової діяльності суб'єктів господарювання;

- однозначність розуміння, що вимагає чіткості та ясності при формуванні кількісних параметрів та термінів, призначенні відповідальних тощо;

- наукова обґрунтованість, тобто врахування об'єктивних економічних законів, що визначають умови здійснення фінансової діяльності суб'єктів господарювання та її ефективність;

- взаємопідтримка, що вимагає побудови дерева цілей фінансової діяльності суб'єктів господарювання та виділення з них найбільш пріоритетних;

– гнучкість, що передбачає можливість коригування стратегічних фінансових цілей під впливом зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовища [21].

Стратегічні фінансові цілі формуються на тривалий період (від 3 до 5 і більше років), що передбачає певну невизначеність і, відповідно, вимагає застосування методів прогнозування, які б враховували ймовірність зміни тих чи інших чинників [34, с.56]. Зауважимо, що для малих та середніх суб'єктів господарювання допустимий менший період, на який формуються стратегічні фінансові цілі.

Система стратегічних фінансових цілей повинна забезпечити формування достатніх обсягів фінансових ресурсів та високорентабельне використання власного капіталу; оптимізацію структури активів і капіталу; допустимий рівень фінансових ризиків у процесі реалізації майбутньої діяльності суб'єктів господарювання й таке інше [123, с. 144].

Систему стратегічних фінансових цілей суб'єктів господарювання слід формувати чітко й коротко, відображаючи кожен з цілей у конкретних показниках – цільових стратегічних нормативах. У ролі таких стратегічних нормативів з окремих аспектів фінансової діяльності суб'єктів господарювання можуть бути:

- середньорічний темп зростання власних фінансових ресурсів, які формуються з власних джерел;
- мінімальна вартість власного капіталу в загальному обсязі використаного капіталу;
- коефіцієнт рентабельності власного капіталу;
- співвідношення оборотних та необоротних активів;
- мінімальний обсяг грошових активів, що забезпечить поточну платоспроможність;
- мінімальний рівень самофінансування інвестицій;
- допустимий рівень фінансових ризиків у розрізі основних напрямів господарської діяльності [123, с. 144].

Важливою умовою при визначенні періоду формування фінансової стратегії суб'єктів господарювання є можливість передбачити розвиток економіки в цілому, а горизонт планування складає в середньому в межах трьох років щодо кон'юнктури тих сегментів фінансового ринку, з якими пов'язана майбутня фінансова діяльність в умовах нинішньої нестабільності розвитку економіки країни [123, с. 144].

Тривалість періоду формування і реалізації фінансової стратегії залежить від низки чинників:

- тривалості періоду загальної стратегії розвитку суб'єктів господарювання;
- можливості прогнозування кон'юнктури фінансового ринку та розвитку економіки в цілому;
- галузевих особливостей, організаційно–правової форми суб'єкта господарювання та масштабів його діяльності;
- стадії життєвого циклу суб'єктів господарювання;
- визначення стратегічних цілей та завдань [249, с. 160].

Необхідно враховувати, що в реальних умовах фінансові стратегії суб'єктів господарювання, методи їхньої реалізації зумовлені інтенсифікацією процесу глобалізації світової економіки. Це визначає тенденції глобалізації всіх напрямів діяльності суб'єктів господарювання, і, насамперед, фінансових, у частині використання сучасних фінансових інструментів і операцій, трансформації інституціональних форм суб'єктів господарювання [242, с.31].

Для того, щоб правильно сформулювати стратегію, необхідно знати, які види стратегій існують і які з них можуть бути вибрані для конкретного суб'єкта господарювання при тих чи інших обставинах [195, с.19]. Стратегії поділяються на окремі групи за такими ознаками:

- ієрархією в системі управління (виділяють корпоративну стратегію, ділову, функціональну та операційну);

- функціональним критерієм (розрізняють маркетингову стратегію, виробничу, фінансову, організаційну та соціальну);
- стадіями життєвого циклу бізнесу (виділяють стратегії зростання, утримання, скорочення);
- конкурентною позицією на ринку (розрізняють стратегію лідера, претендента, послідовника, новачка);
- способом досягнення конкурентних переваг (виокремлюють стратегію мінімальних витрат, диференціації, зосередження);
- рівнем глобалізації бізнесу (розрізняють стратегію вузької спеціалізації, стратегію диверсифікації) [195, с.20].



Рис. 2.1. Поділ стратегій на групи за окремими ознаками

Джерело: складено автором на основі [195]

Розглянемо фінансову стратегію за її місцем у ієрархії системи управління та за функціональним критерієм. Так, за ієрархією в системі управління виділяють чотири види стратегій, які відповідають різним організаційним рівням компанії [195, с.19].

Корпоративна (загальна) стратегія – це стратегія найвищого рівня для суб'єктів господарювання і сфер діяльності в цілому. Вона характерна для диверсифікованих суб'єктів господарювання, вищий менеджмент яких

повинен створювати високопродуктивний портфель господарських підрозділів (придбавати інші фірми, зміцнювати існуючі позиції на ринку, виходити з бізнесу, що не відповідає існуючим стратегічним планам), керувати ним; досягати синергізму серед споріднених господарських підрозділів і перетворювати його на конкурентну перевагу; визначати інвестиційні пріоритети і спрямовувати корпоративні ресурси у найпривабливіші сектори бізнесу [195, с.19].

Ділова стратегія – це стратегія найвищого рівня для вузькоспеціалізованих суб'єктів господарювання або стратегія другого рівня для диверсифікованих суб'єктів господарювання (рівень окремих господарських підрозділів). Вона полягає у розробці заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності і збереженні конкурентних переваг; формуванні механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднанні стратегічних та основних функціональних підрозділів; вирішенні специфічних завдань і проблем, пов'язаних з бізнесом [195, с.19].

Функціональна стратегія існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності диверсифікованих чи вузькоспеціалізованих суб'єктів господарювання (стратегія маркетингу, стратегія фінансів тощо). Спрямовується на підтримку ділової стратегії і досягнення поставлених цілей [195, с.19].

Конкретизація основних цілей функціонування суб'єктів господарювання, що представлені в загальній (корпоративній) стратегії, здійснюється в його функціональних стратегіях: виробничій, маркетинговій, управлінні людським капіталом, фінансовій, інноваційній та інших. Ці стратегії належать до одного ієрархійного рівня, їх розроблення здійснюється у тісному взаємозв'язку та потребує постійного узгодження [130, с. 439].

З–поміж усіх функціональних стратегій фінансова відіграє головну роль і від неї залежить реалізація загальної стратегії.

Операційна стратегія є вужчою стратегією для окремих структурних одиниць (заводів, магазинів та ін.) та окремих відділів (всередині функціональних напрямів). Вона повинна вирішувати специфічні проблеми,

пов'язані з досягненням поставлених перед окремими підрозділами компанії цілей [195, с.20].

У “Методичних рекомендаціях щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору” Міністерство економічного розвитку і торгівлі України виокремило декілька рівнів стратегій [139]. Розглянемо кожен із них.

Національна стратегія удосконалення та/або програма розвитку для однієї або кількох сфер управління – це комплексна стратегія, що розробляється для стратегічно важливих галузей, щодо яких держава встановлює основні напрями і пріоритети розвитку [139].

Корпоративна стратегія – це стратегія підприємства найвищого рівня деталізації, що, зазвичай, складається на період 5–10 років. Метою корпоративної стратегії є визначення загального напрямку розвитку суб'єкта господарювання, видів діяльності, основних операційних принципів, сфери, в якій суб'єкт господарювання конкуруватиме, та способу управління [139].

Бізнес–стратегія – це складова корпоративної стратегії, що включає стратегії бізнес–підрозділів (підрозділів суб'єкта господарювання, допоміжних суб'єктів господарювання, виробничих підрозділів та інших підрозділів, що генерують значний прибуток та мають певний рівень автономності при плануванні своєї діяльності). Бізнес–стратегії складаються на період 5–10 років, але конкретна тривалість горизонту стратегічного планування залежить від галузі та сфери діяльності суб'єкта господарювання [139].

Функціональна стратегія – це стратегія підрозділів та відділів суб'єкта господарювання, які забезпечують операційні процеси і плани суб'єкта господарювання щодо створення доданої вартості, тим самим покращуючи показники діяльності суб'єкта господарювання або його окремих видів діяльності чи функцій (наприклад, кадрова стратегія, маркетингова стратегія, стратегія впровадження нового продукту на ринку, стратегія входу або виходу з ринку, фінансова стратегія, інновації та інші стратегії). Функціональні стратегії можуть розроблятися на корпоративному рівні або

на рівні бізнес–підрозділу суб'єкта господарювання. Функціональні стратегії також повинні бути узгоджені з документами зі стратегічного планування більш високого рівня. Функціональні стратегії зазвичай розробляються на 1–3 роки [139].

Деталізація цілей суб'єктів господарювання, які визначені функціональними стратегіями, здійснюється під час розроблення довгострокових, поточних та оперативних планів [130, с.439].

Фінансова стратегія як функціональна залежить від загальної корпоративної стратегії. Я. Павлічек наголошує, що фінансова стратегія включає в себе стратегію розподілу прибутку, інвестиційну стратегію та стратегію легальних взаємозв'язків [282].

Необхідність виокремлення фінансової стратегії в самостійну частину корпоративної стратегії суб'єктів господарювання зумовлена:

- диверсифікованістю діяльності великих корпорацій через охоплення ними різних ринків, у тому числі фінансових;
- потребами пошуку джерел фінансування стратегічних проектів;
- наявністю єдиної для всіх суб'єктів господарювання кінцевої мети при виборі стратегічних орієнтирів і їхньої оцінки – максимізації фінансового ефекту;
- розвитком міжнародних і національних фінансових ринків для запозичення фінансових ресурсів та прибуткового розміщення капіталу, що пов'язано з посиленням ролі фінансів у життєдіяльності суб'єктів господарювання [242, с.23–24].

При формуванні фінансової стратегії суб'єктів господарювання необхідно виходити з таких положень:

- фінансова стратегія суб'єктів господарювання повинна взаємоузгоджуватись із корпоративною стратегією, а не суперечити їй;
- вибір фінансової стратегії має узгоджуватися з іншими функціональними стратегіями розвитку суб'єктів господарювання;

– стратегічні фінансові цілі суб'єктів господарювання повинні відповідати його фінансовим можливостям та враховувати потенційні небезпеки;

– фінансова стратегія має бути гнучкою, вчасно реагувати на зміну чинників зовнішнього та внутрішнього середовища;

– процес реалізації фінансової стратегії повинен забезпечуватись найбільш ефективними з усієї багатоманітності засобами [34, с.56].

Фінансова стратегія вирішує широкий спектр завдань (рис. 2.2.).



Рис. 2.2. Завдання фінансової стратегії

Джерело: складено автором на основі [37; 46; 49; 240]

Фінансова стратегія включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання за ринкових умов, а також охоплює всі форми його фінансової діяльності: оптимізацію основних та оборотних засобів, формування та розподіл прибутку, грошові розрахунки, інвестиційну політику [249, с.159].

Особливістю фінансової стратегії є якісна послідовність дій, що використовуються для досягнення цілей суб'єкта господарювання. Стратегічні рішення, пов'язані зі зміною потенціалу суб'єкта господарювання, переходом з поточного стану в бажаний, мають суттєві наслідки, що виникають як результат вибору і підвищення ефективності прийнятих рішень у міру накопичення досвіду [6, с.17].

Аналіз першоджерел із даної проблеми засвідчив відсутність єдиного підходу до методів формування та реалізації фінансової стратегії.

Як вказує М. Білик, логіка побудови фінансової стратегії може бути двоїстою: ресурсною (що починається від ресурсів до їх реалізації) або цільовою (від цілей до ресурсів для їхньої реалізації) і залежить від пріоритетів, прийнятих при формуванні загальної стратегії [242, с.33].

Кожен суб'єкт господарювання повинен мати власну фінансову стратегію, яка залежить від його розміру, стадії розвитку, сфери діяльності, фінансового стану, обсягу та напрямів розміщення ресурсів [242, с.25].

Для фінансової стратегії, як і для загальної стратегії суб'єктів господарювання, характерні три основні відмінні риси: незворотність, перманентність і довгостроковість наслідків. Тобто з реалізацією фінансової стратегії змінюється потенціал суб'єктів господарювання і стає майже неможливим повернення до колишнього стану, а в протилежному випадку це пов'язано з втратами часу і значних ресурсів. Перманентний характер стратегії виявляється в тому, що суб'єкти господарювання постійно перебувають у стані розроблення, коригування

та реалізації своєї стратегії. Перманентність стратегії визначається мінливістю навколишнього ділового середовища, партнерів, конкурентів, нестабільністю підприємницького клімату, ринкової ситуації тощо [242, с.31]. Фінансова стратегія насамперед орієнтована на довгострокову перспективу або на вирішення ключового пріоритетного завдання в конкретному періоді часу [242, с.26].

М. Білик у своїй монографії підкреслює, що виділяють генеральну й оперативну фінансові стратегії. Період оперативної фінансової стратегії обмежується одним роком, надаючи їй функцію оперативного фінансового планування [242, с.25].

На думку А. Ковальової, слід виділити три види фінансової стратегії [110, с. 272]:

1. Генеральна фінансова стратегія, що регламентує фінансову діяльність суб'єктів господарювання, її базові напрями та питання. У рамках цієї стратегії вирішуються завдання формування фінансових ресурсів за виконавцями і напрямками роботи, визначаються взаємовідносини з бюджетами всіх рівнів, а також напрями формування та використання фінансових ресурсів. Як правило, таку стратегію розробляють на період не менше одного року.

2. Оперативна фінансова стратегія призначена для поточного управління фінансовими ресурсами. Вона розробляється в межах генеральної фінансової стратегії та деталізує її на конкретному проміжку часу (місяць, квартал, півріччя). Оперативна фінансова стратегія охоплює такі напрями, як доходи та виплати за цінними паперами, розрахунки з постачальниками та покупцями.

3. Фінансова стратегія досягнення окремих стратегічних завдань полягає у виконанні конкретних фінансових операцій, спрямованих на реалізацію більш глобальних цілей суб'єктів господарювання [246, с.225].

Залежно від джерел фінансової діяльності суб'єкта господарювання суб'єкта господарювання, що використовуються, В. Баранов виділяє такі види фінансових стратегій [9, с. 23]:

- стратегія самофінансування;
- стратегія позичкового фінансування;
- стратегія венчурного фінансування;
- стратегії, спрямовані на використання нетрадиційних джерел фінансування [246, с.225].

Залежно від ступеня ризику, на який готові йти суб'єкти господарювання для досягнення поставлених цілей і завдань, фінансова стратегія, на думку А. Комарова, поділяється на два види: агресивну й обережну [112]. На тих же підставах В. Веснін виділяє наступальну, захисну та наступально–захисну стратегії [29, с. 309]. У свою чергу Т. Данилова розрізняє чотири види стратегій: агресивну, помірно агресивну, консервативну та розвинуту [45].

Головною метою формування стратегічних цілей фінансової діяльності є підвищення рівня добробуту суб'єктів господарювання і максимізація їх ринкової вартості. Разом з цим головна мета потребує конкретизації з урахуванням задач і особливостей наступного фінансового розвитку суб'єктів господарювання [246, с.225].

Фінансова стратегія передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення. Цілі фінансової стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку та спрямовуватися на максимізацію прибутку та ринкової вартості суб'єктів господарювання [49].

Фінансові стратегічні цілі – конкретний стан фінансових характеристик суб'єктів господарювання, досягнення яких є для них бажаним і на їх досягнення спрямована діяльність [208, с.71–72].

Як свідчать результати дослідження діяльності зарубіжних корпорацій, загальну мету фінансової діяльності в процесі розроблення фінансової стратегії формують по-різному:

- виживання організації в умовах конкурентної боротьби (нестабільного економічного середовища, зокрема непередбачуваності податкової, грошово-кредитної політики держави тощо);
- недопущення банкрутства і великих фінансових втрат; лідерство в конкурентній боротьбі;
- зростання обсягу виробництва і продажу продукції;
- максимізація прибутку чи мінімізація витрат;
- досягнення відповідного рівня рентабельності активів, власного капіталу, продажу тощо [108, с.247].

Формування фінансової стратегії пов'язане з постановкою цілей і завдань суб'єктів господарювання, підтримкою фінансових взаємозв'язків між суб'єктами господарювання і суб'єктами навколишнього середовища (фінансовим ринком, державними регулюючими органами, спеціалізованими фінансовими інститутами, діловими партнерами і т.д.). Суб'єкти господарювання досягають своїх стратегічних фінансових цілей, коли зазначені взаємозв'язки відповідають їх внутрішнім фінансовим можливостям, а також дозволяють їм залишатися сприйнятливим до зовнішніх соціально-економічних вимог [259, с.186].

Під час визначення фінансових цілей виникає особлива проблема: визначення, які з можливих цілей слід вважати найважливішими. Пріоритет тієї чи іншої цілі різні суб'єкта господарювання можуть трактувати по-різному. Стратегічні фінансові цілі слід формулювати з використанням кількісних показників – цільових стратегічних нормативів. Визначитися з кількісним значенням загальної цілі фінансової стратегії, яке прагнуть досягти протягом визначеного періоду, надзвичайно складно. Воно істотно залежить від стану оточення та внутрішніх можливостей суб'єкта господарювання. Хоча більшість

учених визнають, що фінансова стратегія на відміну від загальної чи бізнес–стратегій має внутрішнє спрямування, тому гнучкість цілей передбачає насамперед врахування зміни цільових орієнтирів стратегій вищих рівнів [108, с.247–248].

Враховуючи мінливість кон'юнктури і тенденції розвитку ринків, високий ступінь інноваційності фінансових інструментів, якими оперують суб'єкти господарювання, значну їхню залежність від векторів руху макроекономічних і соціально–політичних процесів у світовому співтоваристві, варто сформулювати напрями формування програм і проектів із реалізації фінансової стратегії [242, с.29].

Серед них можна виділити:

- виокремлення пріоритетних для суб'єктів господарювання ринків і окремих цільових сегментів для діяльності на перспективу;
- аналіз і обґрунтування стабільних джерел фінансування;
- вибір фінансових інститутів як прийнятних партнерів і посередників, що можуть ефективно співпрацювати з суб'єктом господарювання у довгостроковому періоді (зокрема, у створенні стратегічних альянсів);
- розробка довгострокової інвестиційної програми, погодженої з пріоритетними напрямами розвитку суб'єктів господарювання, зумовленими загальною стратегією;
- використання фінансових механізмів майбутніх угод за проектом злиттів і поглинань, а також інших заходів щодо фінансової реструктуризації суб'єктів господарювання;
- створення умов на майбутнє щодо підтримки поступового зростання ринкової вартості суб'єктів господарювання і стабільних курсів випущених цінних паперів;
- формування й удосконалення ефективних внутрішніх фінансових потоків суб'єктів господарювання, механізмів трансферного ціноутворення;

– побудова відповідно до стратегії програми ефективного централізованого управління фінансами в сполученні з обгрунтованою децентралізацією інших управлінських функцій;

– прогнозні розрахунки фінансових показників при стратегічному плануванні діяльності суб'єктів господарювання [242, с.29–30].

Розробка фінансової стратегії за найбільш важливими аспектами фінансової діяльності дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з фінансовим розвитком суб'єктів господарювання [235, с.21].

Успіх фінансової стратегії суб'єктів господарювання гарантується, коли фінансові стратегічні цілі відповідають реальним економічним та фінансовим можливостям суб'єктів господарювання, коли чітко централізовано фінансове керівництво, а методи його є гнучкими та адекватними змінам фінансово–економічної ситуації [235, с.246].

При формуванні фінансової стратегії суб'єктів господарювання необхідно оцінювати її ефективність, що ґрунтується на прогнозних розрахунках різних фінансових показників, а також на прогнозуванні динаміки нефінансових результатів реалізації розробленої стратегії (зростання ділової репутації суб'єктів господарювання, підвищення рівня управління фінансовою діяльністю його структурних підрозділів тощо) [240].

Без застосування ефективної стратегії суб'єкт господарювання не може бути конкурентоспроможним. Тільки на її основі можна досягти макроекономічної стабілізації та економічного зростання. Залежно від умов і обставин, що складаються, ця проблема розв'язується різними суб'єктами господарювання по-різному, але в її основі лежить складна і трудомістка робота із створення та реалізації конкурентних переваг. Домогтися конкурентних переваг на ринку, забезпечити нормальну роботу не тільки сьогодні, але й у перспективі може суб'єкт господарювання, який застосовує стратегічне управління, своєчасно

адаптується до змін зовнішнього середовища, розробляє та втілює науково обґрунтовані стратегії розвитку [226, с.3].

Ефективна фінансова стратегія підтримує загальну стратегію суб'єктів господарювання і є сполучною ланкою між довгостроковою метою, напрямом руху капіталу й оперативним управлінням [242, с.24]. Тобто, можемо стверджувати, що існує синергетичний ефект фінансової стратегії – це відповідність її цілей та завдань загальній (корпоративній або діловій, залежно від диверсифікованості суб'єктів господарювання) стратегії, наслідком чого є підвищення ефективності як фінансової, так і загальної стратегії суб'єктів господарювання.

Ефективність розроблення фінансової стратегії можна оцінити за такими параметрами:

- узгодженість фінансової стратегії суб'єкта господарювання із загальною стратегією його розвитку. У процесі такого оцінювання визначається ступінь узгодження цілей і завдань, етапів та часових меж у реалізації фінансової стратегії;

- узгодженість фінансової стратегії зі змінами зовнішнього фінансового середовища. Згідно з таким параметром встановлюється відповідність розробленої стратегії фінансового менеджменту прогнозованому економічному розвитку країни та змінам кон'юнктури фінансового ринку;

- внутрішня збалансованість фінансової стратегії, відповідно до якої узгоджуються між собою цілі та цільові стратегічні показники як за окремими напрямками фінансової діяльності суб'єктів господарювання, так і в часових межах;

- ресурсне забезпечення фінансової стратегії, яке характеризує наявні фінансові ресурси суб'єктів господарювання щодо досягнення стратегічної мети, та вирішення основних завдань його фінансового розвитку;

– ефективність реалізації фінансової стратегії, визначення якої базується на прогнозованих та фактичних розрахунках результатів фінансово–господарської діяльності суб'єктів господарювання;

– реалізації розробленої суб'єктом господарювання фінансової стратегії щодо формування власних і залучених зовнішніх фінансових ресурсів тощо [249].

Ефективна фінансова стратегія є реакцією управлінського персоналу суб'єкта господарювання на можливі зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та його коливання. Формування та реалізація фінансової стратегії є частиною антикризового управління, оскільки вона передбачає набір альтернативних варіантів фінансових рішень, спрямованих на досягнення намічених цілей у довгостроковій перспективі [46, с.17].

Ефективність системи корпоративного управління суб'єктів господарювання визначається ефективністю окремих складових, що її формують. Фінансова стратегія є однією із таких складових. Особливо важливим науково–практичним завданням є забезпечення взаємозв'язку, взаємообумовленості та взаємовпливу між системою корпоративного управління в цілому та її складовими елементами зокрема [115, с.153].

Фінансова стратегія, як зазначалося вище, є одним із найважливіших видів функціональних стратегій будь–якого суб'єкта господарювання, що дозволяє визначити його напрями діяльності у довготривалій перспективі. Формування фінансової стратегії суб'єктів господарювання України має свої особливості, зумовлені впливом низки чинників, важливих для успішного функціонування на ринку. До них належать, зокрема:

- інтенсифікація процесу глобалізації світової економіки;
- темпи технологічного прогресу;
- часті коливання кон'юнктури фінансового і товарного ринків;

- висока динаміка зміни чинників зовнішнього фінансового середовища;
- вартість і доступність джерел фінансування;
- можливість використання сучасних фінансових інструментів;
- інвестиційний клімат у країні та регіоні, де здійснюється діяльність;
- імпортозалежність національної економіки;
- політична та економічна нестабільність в Україні;
- непостійність державної економічної політики і форм регулювання фінансової діяльності;
- умови виробництва продукції чи надання послуг;
- динамічність основних макроекономічних показників, таких як рівень інфляції, рівень облікової ставки НБУ, валютний курс та ін.

Одним із найважливіших наслідків впливу цих чинників на особливості формування фінансової стратегії суб'єктів господарювання України є те, що вони не дозволяють ефективно управляти фінансами лише на основі раніше накопиченого досвіду і традиційних методів фінансового менеджменту, а потребують їхнього постійного моніторингу та урахування як безпосередньо у діяльності, так і в її плануванні.

Реалізація стратегії вимагає широкого вибору альтернатив, котрі повинні бути розглянутими з урахуванням багатьох чинників – фінансових, економічних, виробничих, маркетингових, політичних та з використанням аналітичних інструментів. Можливі шляхи реалізації стратегії повинні бути проаналізовані ще до моменту ухвалення остаточного варіанту стратегії.

Без використання ефективних стратегій суб'єкти господарювання не можуть бути конкурентоспроможними. Тільки на цій основі можна домогтися макроекономічної стабільності та економічного зростання. Залежно від умов і обставин ця проблема вирішується різними суб'єктами господарювання по-різному.

2.2. Сучасні чинники впливу на розвиток стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України

Дослідимо чинники впливу на розвиток стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України, які умовно можна поділити на три групи: внутрішні, зовнішні і комбіновані (рис. 2.3.).

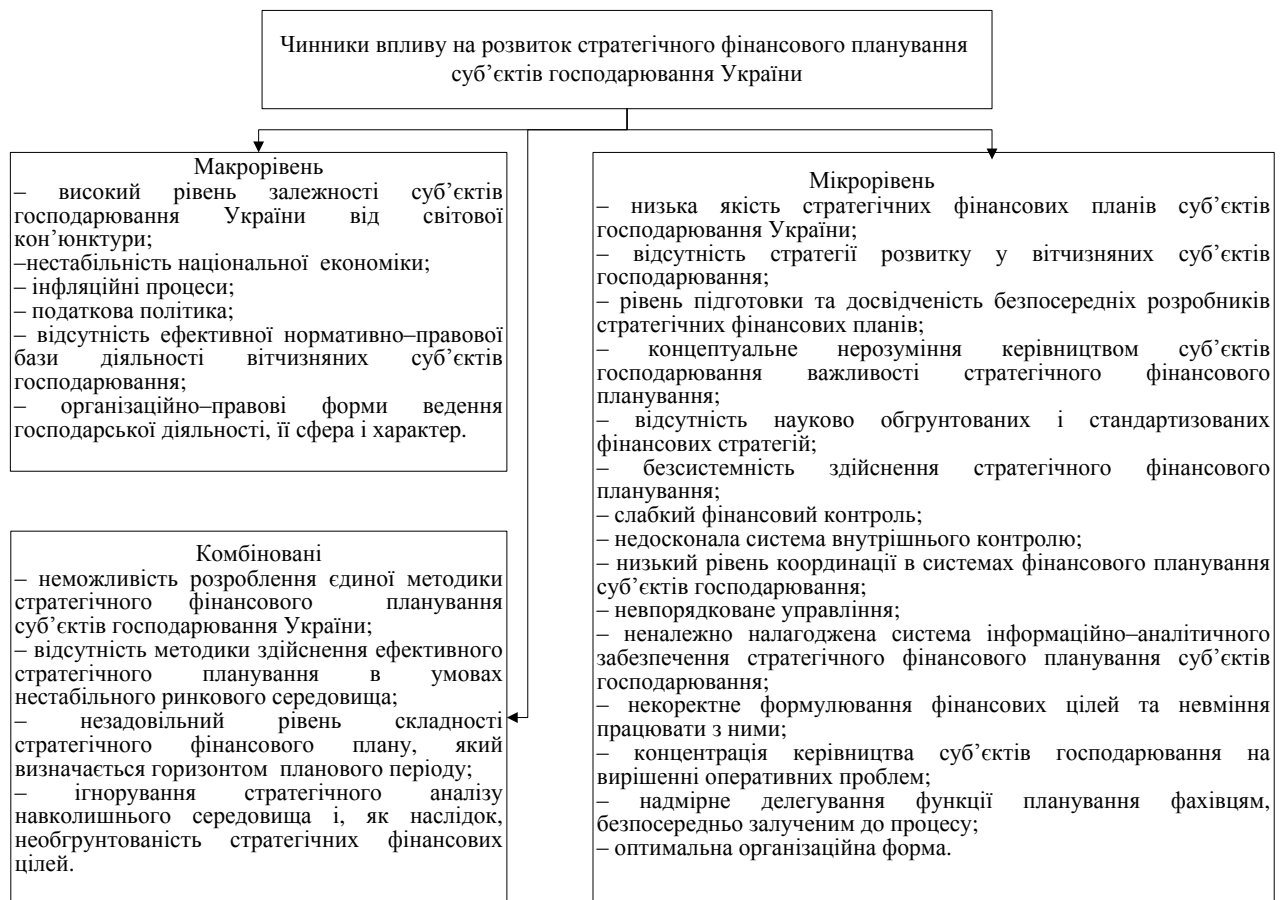


Рис. 2.3. Чинники впливу на розвиток стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України

Джерело: складено автором на основі [8; 43; 130; 136; 226]

До внутрішніх належать ті, які характерні для внутрішнього середовища суб'єктів господарювання та на які вони можуть безпосередньо впливати. Сюди можна віднести якість стратегічних фінансових планів, рівень організації системи фінансового та управлінського обліку суб'єктів господарювання, рівень практичної реалізованості плану та інше.

До зовнішніх чинників належать ті, які характерні для середовища діяльності суб'єктів господарювання та впливати на які вони безпосередньо не можуть, наприклад, інфляція, коливання валютного курсу, податкова політика, нестабільна економічна ситуація в країні та інші.

Однак, не всі чинники можна чітко розділити за цією ознакою, тому вони матимуть характер як зовнішніх, так і внутрішніх, тобто будуть комбінованими. Сюди можна віднести відсутність чи наявність корпоративної методики стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання (для суб'єктів господарювання державної форми власності вона законодавчо закріплена, інші ж розробляють її самостійно), орієнтація лише на короткострокову перспективу (може бути спричинена нестабільною ситуацією або ж нерозумінням чи небажанням застосовувати стратегічне фінансове планування у своїй діяльності) та інші чинники.

Охарактеризуємо головні чинники впливу на розвиток стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України:

1) високий рівень залежності суб'єктів господарювання України від світової кон'юнктури. Українські суб'єкти господарювання, котрі здійснюють експортно-імпортні операції залежні від умов в країнах своїх ділових партнерів. Якщо такі країни перебувають у кризовому чи посткризовому стані, то результатом цього стає зниження обсягів замовлень, підвищення цін на товари та послуги, ускладнюються умови співпраці з партнерами. Це призводить до складнощів у роботі вітчизняних суб'єктів господарювання та неможливості коректно здійснювати планування;

2) нестабільність національної економіки, для якої характерні різкі і непрогнозовані зміни макроекономічних показників, властиві кризовим або посткризовим економічним процесам. У зв'язку з цим основні параметри вітчизняної економіки погано піддаються прогнозуванню, що спричиняє неможливість отримання адекватних прогнозів. Це змушує суб'єктів господарювання України застосовувати короткострокове адаптивне прогнозування на підставі використання поточних даних і прогнозування

найближчого майбутнього та займатися переважно оперативною діяльністю і оперативним плануванням, а не стратегічним;

3) інфляційні процеси. Високі темпи інфляції різко зменшують можливості для економічних маневрів суб'єктів господарювання, підривають їх фінансову стійкість, унеможливають широкомасштабні довготривалі інвестиційні проекти, знижують реальні обсяги власних оборотних коштів [226, с.22];

4) податкова політика. Вона справляє значний вплив на ефективність суб'єктів господарювання через рівень оподаткування, який при низькому платоспроможному попиті ускладнює інвестування у розширення виробництва за рахунок власних засобів та робить проблематичним просування товарів чи послуг і стимулювання їх продажу [226, с.22];

5) відсутність ефективної нормативно–правової бази діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання. Нормативні та законодавчі акти України не враховують умов, притаманних ринковим відносинам. Значна кількість законодавчих і нормативних актів України ухвалена без належного обґрунтування і професійного підходу, що відволікає спеціалістів різних ланок управління на виконання операцій, які займають значну частину часу, на відбір інформації, видачу довідок, спричиняє постійні зміни вже затверджених законодавчих і нормативних актів, рішень уряду [8, с.74–75];

6) організаційно–правові форми ведення господарської діяльності, її сфера і характер справляють значний вплив на організацію фінансів суб'єктів господарювання. Це виявляється в процесі формування статутного капіталу, використання прибутку, внутрішнього розподілу коштів, а також у взаємовідносинах з бюджетом;

7) неможливість розроблення єдиної методики стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України. Це пояснюється тим, що більшість параметрів стратегічного фінансового планування різних суб'єктів господарювання навіть при прийнятті однієї методики об'єктивно не збігатимуться, що зумовлено різноманітністю форм власності, відмінностями у видах діяльності і способах ведення фінансово–

господарської діяльності, різницею в цілях, завданнях, наявністю специфічних особливостей у фінансах навіть при аналогічному виді діяльності та ін.;

8) відсутність методики здійснення ефективного стратегічного планування в умовах нестабільного ринкового середовища. Як слушно зауважує О. Кравченко, спроби окремих учених перенести і адаптувати методику фінансового планування, що використовуються в американських і європейських корпораціях, не є успішними. Це можна пояснити істотними відмінностями в нормативно–правовій базі, умовах здійснення фінансової діяльності, значними відмінностями в порядку визначення ключових показників, що характеризують діяльність корпорацій [53, с. 54];

9) низька якість стратегічних фінансових планів суб'єктів господарювання України. Вона є результатом взаємодії елементів системи стратегічного фінансового планування (кадрів, методики планування, засобів планування), повноти охоплення всіх його об'єктів і ступеня структуризації стратегічних фінансових цілей та завдань за рівнями управління. Для забезпечення необхідної якості методика складання стратегічних фінансових планів суб'єктів господарювання України повинна будуватися у відповідності до принципів обґрунтованості і повноти переліку джерел фінансових ресурсів, доходів та грошових надходжень, достовірності фактичної звітної, оперативної й розрахунково–аналітичної бази, з урахуванням постійної зміни ринкових умов господарювання, коректності методів розрахунку окремих показників стратегічного фінансового плану, їх безумовної збалансованості [118, с. 304–305];

10) відсутність стратегії розвитку у вітчизняних суб'єктів господарювання. Така позиція призводить до підвищення потреби постійного оперативного реагування на поточні й короточасні проблеми та відсутності стратегічного бачення перспективного розвитку суб'єктів господарювання.

11) незадовільний рівень складності стратегічного фінансового плану, який визначається горизонтом планового періоду. Це зумовлено високою

динамічністю чинників зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування суб'єктів господарювання [130, с.440];

12) рівень підготовки та досвідченість безпосередніх розробників стратегічних фінансових планів, які мають бути спеціалістами високого рівня кваліфікації. У момент здобуття Україною незалежності спеціалісти–плановики не мали достатньо досвіду прогнозування і планування виробничо–економічної діяльності суб'єктів господарювання в умовах нестабільного ринкового середовища, оскільки при адміністративній системі управління економікою в СРСР домінуючим було директивне планування, яке жорстко регламентувало виробничо–економічну діяльність як галузей і окремих суб'єктів господарювання, так і економіки країни в цілому. Більшість менеджерів малих і середніх суб'єктів господарювання мають низьку якість підготовки, недостатній досвід управління і низьку ефективність роботи, і, як наслідок, обмежені щодо розробки раціональних прогнозів, рішень, бюджетів, контролю, аналізу і оцінки фінансових умов і можливих стратегій фінансування, інвестицій;

13) концептуальне нерозуміння керівництвом деяких суб'єктів господарювання важливості стратегічного фінансового планування. Це пов'язано з враженнями про директивну систему планування СРСР, у складі якого тривалий час була Україна, котра не тільки не стимулювала, а й пригнічувала ініціативу суб'єктів господарювання. Така позиція керівництва суб'єктів господарювання пов'язана з прагненням уникнення невизначеності шляхом ухилення від прийняття рішень, пов'язаних з ризиком невизначеності оточення, розглядаючи тільки невідкладні проблеми і не розробляючи довгострокових стратегій, в тому числі фінансових. Це найпоширеніша помилка керівництва, що обумовлена нерозвиненістю стратегічного мислення та може призвести до поступової втрати стратегічних позицій на ринку і кризового стану [226, с.19]. На жаль, багато суб'єктів господарювання починають займатись плануванням тільки при виникненні кризових ситуацій різного походження (виробничих, маркетингових,

фінансових тощо), а саме відсутність стратегічного планування, зокрема фінансового, і призводить до виникнення таких ситуацій. Відмовляючись від застосування стратегічного фінансового планування, керівники суб'єктів господарювання таким чином відмовляються й від ефективнішого розв'язання завдань, які стоять перед ними;

14) відсутність науково обґрунтованих і стандартизованих фінансових стратегій. Чимало суб'єктів господарювання не мають ніяких фінансових стратегій, не кажучи вже про їх реалізацію. Що ж стосується інших, то ефект від їх стратегічного фінансового планування значною мірою залежить від їхніх необґрунтованих науково і нерегулярних стратегій, які характеризуються такими ознаками: їхні стратегічні фінансові цілі не пов'язані з самими суб'єктами господарювання; фінансові стратегії прирівнюються до фінансових планів; фінансові стратегії не розробляються на основі довгострокових цілей суб'єктів господарювання і є дуже хаотичними;

15) ігнорування стратегічного аналізу навколишнього середовища і, як наслідок, необґрунтованість стратегічних фінансових цілей. Стратегічний аналіз середовища є одночасно основою фінансових стратегій і гарантією для їх здійснення. Він включає в себе внутрішній і зовнішній аналіз середовища, причому перший є фундаментом і основою реалізації розроблених фінансових стратегій. Досить багато малих і середніх українських суб'єктів господарювання не усвідомили важливість стратегічного аналізу середовища для створення і реалізації фінансових стратегій і, відповідно, не в змозі належно оцінити своє стратегічне фінансове середовище, особливо внутрішнє. В результаті, їхні непрактичні і нерозумні стратегії обмежили ефективне здійснення фінансових стратегій;

16) невпорядковане управління. Суб'єкти господарювання не мають концептуального бачення корпоративного управління, котре повинне ґрунтуватися на фінансовому менеджменті, котрий, у свою чергу, слугує основою для управління капіталом. Відсутність у керівників та фінансового

персоналу наукових і передових фінансових підей щодо вагомості часу, ризику, граничних витрат, недостатні знання теорії і методів фінансового управління привели вітчизняних суб'єктів господарювання до нечіткого розподілу платежів, неефективного моніторингу, неправдивої бухгалтерської інформації тощо, що якраз і є свідченням невпорядкованого управління діяльністю;

17) слабкий фінансовий контроль. Недбале управління грошовими коштами спричиняє неактивність або недостатність капіталу. Перше проявляється в тому, що через неефективне управління велика сума грошових коштів не виділяється на операційну діяльність та, як наслідок, не здійснює своєї ролі; друге ж виявляється у перевитраті грошових коштів, отже, у разі раптової потреби коштів не вистачить. Ще одним фактором є повільний оборот дебіторської заборгованості, що викликає великі труднощі у відновленні капіталу або навіть виникнення безнадійних боргів. Також характерною є відсутність систематичного контролю за відповідністю результатів поточної діяльності суб'єктів господарювання їх стратегічним фінансовим цілям;

18) недосконала система внутрішнього контролю, що призводить до неефективного контролю. Неповна система внутрішнього контролю, характерна для малих і середніх суб'єктів господарювання, призводить до їхньої нездатності управляти своєю економічною поведінкою. Багато суб'єктів господарювання не мають відділу внутрішнього аудиту, однак, навіть у разі створення такого відділу відсутність його незалежності може привести до неефективної системи внутрішнього контролю, а отже, до негативних наслідків для фінансового управління, а також фінансової стратегії;

19) некоректне формулювання фінансових цілей та невміння працювати з ними як з основою стратегічного фінансового планування. Цілі багатьох суб'єктів господарювання сформульовані занадто широко, наприклад, “оптимізація прибутку”, “досягнення найкращих результатів”.

Деякі суб'єкти господарювання ставлять нереалістичні цілі щодо зростання прибутку, частки ринку тощо. Причиною цього часто є надмірний оптимізм чи неналежне ставлення до процесу. У інших суб'єктів господарювання виникає проблема у роз'ясненнях чи узгодженнях цілей між окремими підрозділами. Довгострокові фінансові цілі повинні бути конкретними і зрозумілими, а недотримання цих вимог неминуче створює проблеми у стратегічному фінансовому плануванні;

20) концентрація керівництва суб'єктів господарювання на вирішенні оперативних проблем і приділення недостатньо уваги стратегічному фінансовому плануванню як з боку керівництва, так і зі сторони фахівців. У цій ситуації варто дотримуватися балансу між короткостроковим, середньостроковим та довгостроковим плануванням. Зайнятість керівництва не повинна призвести до нехтування стратегічним фінансовим плануванням, оскільки це негативно вплине на ефективність суб'єктів господарювання у довгостроковій перспективі;

21) надмірне делегування функції планування фахівцям, безпосередньо залученим до процесу. Керівники суб'єктів господарювання повинні взяти на себе відповідальність за планування й долучатися до нього. Скільки саме обов'язків та відповідальності буде делеговано безпосереднім розробникам, залежить від досвіду суб'єктів господарювання у плануванні, кваліфікації фахівців та інших чинників. Однак, повне делегування керівництвом цієї функції призводить до невдач у плануванні;

22) безсистемність здійснення стратегічного фінансового планування більшістю суб'єктів господарювання, особливо в державному секторі. Розглянемо деякі з причин такої ситуації:

– відсутність з боку деяких державних суб'єктів господарювання уваги до стратегічного фінансового планування, оскільки воно для них асоціюється з надмірними витратами часу та бюрократією;

– потреба у великих обсягах ресурсів, оскільки процес розробки, впровадження та механізму зворотного зв'язку стратегічного фінансового

планування тягне за собою великі інвестиції в людський капітал, обладнання і фінансові активи;

– знання фахівців, котрі залучені у процес стратегічного фінансового планування. Відсутність або ж низький рівень знань у цій сфері характерний для державних суб'єктів господарювання країн, що розвиваються;

– недотримання прозорості та підзвітності, без забезпечення яких неможливе ефективне стратегічне фінансове планування, і тому корумповані органи влади не хочуть сприяти впровадженню цього процесу на рівні суб'єктів господарювання, що належать державі.

Аналіз процесу фінансового планування суб'єктів господарювання державної форми власності дозволив зробити висновок, що його процедура є дуже формалізованою та забюрократизованою. Зокрема, потреба погоджувати фінансові плани з Міністерством економічного розвитку і торгівлі України, Міністерством фінансів України і Державною фіскальною службою України. Така надмірна формалізація спричиняє те, що процес складання плану на наступний рік починається приблизно за 6 – 7 місяців до початку планового року. Складений план за умов швидкої зміни умов ринкового середовища уже не буде актуальним в поточному році через їх неврахування.

Суттєвим аспектом також є те, що суб'єкти господарювання державної форми власності складають плани тривалістю в 1 рік. А за результатами дослідження, проведеного в рамках дисертаційної роботи, вдалося з'ясувати, що стратегічні фінансові плани цих суб'єктів господарювання якщо й складаються, то в дуже загальному вигляді і зазвичай є низької якості. Тобто найважливіші аспекти, такі як стратегія розвитку, функціональні стратегії, зокрема фінансова стратегія, фінансові цілі не пророблені, і, відповідно, це знижує ефективність роботи суб'єктів господарювання у фінансовому вираженні, і, як наслідок, є несприятливим для держави як власника цих суб'єктів господарювання.

23) низький рівень координації в системах фінансового планування суб'єктів господарювання, що призводить до неузгодженості стратегічних, тактичних й оперативних фінансових планів;

24) неналежно налагоджена система інформаційно–аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання, котра навіть сьогодні, коли Україна підключена до світового інформаційного потоку обміну досвідом та знаннями, а кількість кваліфікованих спеціалістів виросла, має ряд недоліків:

- форми більшості планово–економічних документів незручні для фінансового аналізу;

- процес планування традиційно починається з виробництва, а не з вивчення місткості ринку для конкретного виду продукції;

- при плануванні переважає затратний метод ціноутворення без врахування попиту на продукцію;

- не проводиться аналіз беззбитковості продажу;

- економічне планування не доводиться до фінансового і тому не дає можливості визначити потребу в фінансуванні діяльності суб'єктів господарювання;

- при існуючій системі планування неможливо визначити запас фінансової міцності в постійно мінливих умовах діяльності [43, с.425];

25) оптимальна організаційна форма, найефективніша для конкретного суб'єкта господарювання, є метою його менеджменту при побудові системи стратегічного планування. Вона має неабияке значення насамперед тому, що функції стратегічного планування можуть по–різному розподілятися між підрозділами суб'єкта господарювання, в різних поєднаннях формуючи один із подальших профілів. Досконала конфігурація організаційної підтримки системи стратегічного планування має дуже важливе значення. Вона може реалізовуватися у різних формах.

Однозначної відповіді на питання “яка з них краща” або “яка справді сприяє” не існує. І це пов'язано не так з особливостями суб'єктів

господарювання (розміром, структурою, культурою, що склалася, зовнішнім середовищем), як із послідовністю у застосуванні й дотриманні обраної організаційної форми [136].

Перелічені чинники унеможливають коректне застосування стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання, а отже, спричинюють зниження рентабельності суб'єкта господарювання, погіршення його фінансового стану, зниження фінансової стійкості та платоспроможності, що шкодить ефективному здійсненню операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Розгляд та детальний аналіз чинників впливу на розвиток стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України дає змогу глибше зрозуміти їхню природу та причини їх виникнення, а також розробити рекомендації щодо удосконалення цього процесу.

2.3. Аналіз сформованої практики стратегічного фінансового планування вітчизняних суб'єктів господарювання

Фінансова стратегія відіграє дуже важливу роль у процесі стратегічного фінансового планування, а тому аналіз сформованої практики стратегічного фінансового планування вітчизняних суб'єктів господарювання є актуальним у рамках даного дисертаційної роботи. Мета аналізу – представити огляд процесу стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України як приватної, так і державної форми власності та оцінити його ефективність.

Проаналізуємо основні структурні показники діяльності суб'єктів господарювання в Україні за 2010–2016 рр. (у розрізах кількості суб'єктів господарювання, обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг), кількості великих, середніх, малих та мікропідприємств, обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

**Основні структурні показники діяльності суб'єктів господарювання в
Україні за 2010–2016 рр.**

Показник	Характеристика показника у розрізі років						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Кількість суб'єктів господарювання							
Підприємства	380,0	376,1	364,9	392,7	342,0	343,5	306,0
відсотків до загальної кількості суб'єктів	17,4	22,1	22,8	22,8	17,7	17,4	16,4
фізичні особи–підприємці	1804,1	1325,7	1235,4	1329,6	1590,3	1630,9	1559,7
відсотків до загальної кількості суб'єктів	82,6	77,9	77,2	77,2	82,3	82,6	83,6
Усього, тис.	2184,1	1701,8	1600,3	1722,3	1932,3	1974,4	1865,7
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг)							
Підприємства							
млн.грн	3462136,2	4091411,4	4307145,6	4153088,0	4319935,8	5318957,7	6365066,9
відсотків до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг)	93,8	95,1	94,4	93,6	93,7	93,0	92,9
фізичні особи–підприємці							
млн.грн	230418,2	211215,8	256649,2	284238,1	289042,3	397473,3	489204,6
відсотків до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг)	6,2	4,9	5,6	6,4	6,3	7,0	7,1
Усього, млн.грн	3692554,4	4302627,2	4563794,8	4437326,1	4608978,1	5716431,0	6854271,5
Кількість великих, середніх, малих та мікропідприємств							
великі підприємства							
Од	586	659	698	659	497	423	382
відсотків до загальної кількості підприємств	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1
середні підприємства							
Од	20983	20753	20189	18859	15906	15203	14869
відсотків до загальної кількості підприємств	5,5	5,5	5,5	4,8	4,7	4,4	4,9
малі підприємства							
Од	357241	354283	344048	373809	324598	327814	291118
відсотків до загальної кількості підприємств	94,3	94,3	94,3	95,0	95,2	95,5	95,0
з них мікропідприємства							
Од	300445	295815	286461	318477	278922	284241	247614
відсотків до загальної кількості підприємств	79,3	78,7	78,5	81,0	81,8	82,8	80,8
Усього, од	378810	375695	364935	393327	341001	343440	306369
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг)							
великі підприємства							
млн.грн	1401596,8	1775829,0	1761086,0	1717391,3	1742507,9	2053189,5	2387762,8

Продовження табл. 2.1

відсотків до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг)	41,6	44,5	41,9	42,4	41,8	39,8	38,4
середні підприємства							
млн.грн	1396364,3	1607628,0	1769430,2	1662565,2	1723151,5	2168764,8	2602415,8
відсотків до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг)	41,5	40,3	42,1	41,0	41,3	42,0	41,9
малі підприємства							
млн.грн	568267,1	607782,4	672653,4	670258,5	705000,5	937112,8	1224550,8
відсотків до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг)	16,9	15,2	16,0	16,6	16,9	18,2	19,7
з них мікропідприємства							
млн.грн	181903,1	189799,1	212651,2	216111,4	230729,3	307450,0	426467,0
відсотків до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг)	5,4	4,8	5,1	5,3	5,5	6,0	6,9
Усього, млн.грн	3366228,2	3991239,4	4203169,6	4050215,0	4170659,9	5159067,1	6214729,4

Джерело: складено автором на основі [218–224]

З динаміки кількості підприємств як суб'єктів господарювання за 2010–2016 рр. можемо зробити наступні висновки:

– кількість фізичних осіб–підприємців значно перевищує кількість підприємств. Вважаємо, що це явище пов'язане з певними факторами, які надають переваги для ведення діяльності як фізична особа–підприємець, наприклад, нижчий рівень оподаткування підприємців порівняно з підприємствами;

– кількість великих, середніх та малих підприємств зменшується, в тому числі мікропідприємств;

– понад 90% обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) протягом аналізованого періоду забезпечували саме підприємства.

Ці дані можуть свідчити про те, що система стратегічного фінансового планування фізичних осіб–підприємців є значно менш ефективною, ніж у підприємств, тому варто її аналізувати, шукати недоліки і вдосконалювати

дану систему. Водночас, понад 94% від загальної кількості підприємств становлять малі, тому дуже важливо забезпечити ефективне здійснення ними стратегічного фінансового планування.

Проаналізуємо також рентабельність (збитковість) операційної діяльності суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності в Україні за 2010–2016 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

**Рентабельність (збитковість) операційної діяльності суб'єктів
господарювання за видами економічної діяльності в Україні за 2010–
2016 рр., %**

Вид економічної діяльності	Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Сільське, лісове та рибне господарство	22,9	23,2	21,7	11,3	20,6	41,7	31,68
Промисловість	3,5	4,7	3,4	3,0	1,6	0,9	4,2
Будівництво	-1,5	0,2	-0,1	0,0	5,8	-7,6	0,0
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	9,8	15,0	12,2	10,2	-12,8	-0,9	15,0
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	5,6	6,1	5,4	3,5	-1,7	1,1	5,0
Тимчасове розміщення й організація харчування	-1,8	-0,1	-1,1	-2,8	-25,8	-17,3	-0,2
Інформація та телекомунікації	7,4	7,6	10,5	11,8	-1,6	0,5	8,3
Фінансова та страхова діяльність	3,5	6,2	6,1	5,9	-15,2	-8,9	-4,9
Операції з нерухомим майном	0,3	-3,6	2,8	3,1	-46,9	-33,4	-7,3
Професійна, наукова та технічна діяльність	-6,6	0,5	0,3	-1,3	-29,1	-1,1	17,6
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	-3,3	-2,7	-2,9	-2,5	-13,6	-11,9	-6,6
Освіта	4,9	7,4	8,2	8,4	5,5	5,7	5,8
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	4,0	2,6	2,7	3,1	-3,7	-0,6	4,7
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	-26,9	-24,4	-17,6	-8,0	-11,8	-25,3	-16,0
Надання інших видів послуг	4,3	3,1	2,6	-0,9	-1,0	7,3	5,5
Усього	4,0	5,9	5,0	3,9	-4,1	1,0	7,4

Джерело: складено автором на основі [218–224]

У розрізі видів економічної діяльності в Україні протягом аналізованого періоду рентабельними станом на 2016 рік є далеко не всі. Збитковими є ті галузі, в яких реалізуються товари чи надаються послуги, котрі не є товарами / послугами першої необхідності. Таке явище пояснюється низьким рівнем доходів населення, тобто потенційних споживачів товарів / послуг та несприятливою економічною ситуацією в Україні.

Оскільки досліджено, що саме підприємства як суб'єкти господарювання є двигуном економіки, бо забезпечують найбільший обсяг реалізації товарів та послуг, вважаємо за необхідне проаналізувати процес їхнього стратегічного фінансового планування.

З метою збору даних для дослідження було проведено анонімне опитування керівників і фахівців фінансової сфери тридцяти вітчизняних суб'єктів господарювання. Анкетне опитування є важливим інструментом нашого дослідження, що дозволило зібрати структуровані дані суб'єктів господарювання різних організаційно–правових форм. Анкета (Додаток Б) умовно поділена на дві секції. У секції 1 містяться питання, призначені для отримання інформації про респондентів (такі як посада, сфера діяльності суб'єктів господарювання). Секція 2 складається з запитань, які були спрямовані на дослідження загальних та специфічних аспектів стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України.

В анкеті використовувались наступні типи запитань:

- 1) закриті запитання:
 - а) дихотомічні, або ж альтернативні – респондент повинен обрати один із двох запропонованих варіантів, наприклад, “є”–“немає”, “так”–“ні”);
 - б) з оціночною шкалою;
 - в) з вибірковою відповіддю;
- 2) напіввідкриті – запитання з переліком відповідей, одна з яких передбачає будь–яку відповідь респондента;

3) відкриті – відповіді на цей тип запитань респондент повинен дати на основі власних суджень чи досвіду.

Респондентами від суб'єктів господарювання могли бути: керівник суб'єкта господарювання або особа, відповідальна за економічний аналіз та планування, тобто головний бухгалтер, фінансовий директор. Респондента визначали самі суб'єкти господарювання. Від респондента не вимагалось надання даних бухгалтерської або фінансової звітності. Аналіз результатів опитувань здійснювався на основі вибірки суб'єктів господарювання, які брали участь в опитуванні, діяльність окремих суб'єктів господарювання не аналізувалася.

У дослідженні практики стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання взяли участь 30 респондентів в основному з двох областей України – Львівської (міст Львова, Нового Роздолу, Миколаєва, Яворова) та Київської для забезпечення результатів, не прив'язаних до одного регіону. Підтвердження №576 від 16.05.2017 р. засвідчує факт проведення опитування членів Львівської торгово–промислової палати.

Первинні дані опитування подано в Додатку В. Результати опитування в зведеному вигляді подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Узагальнені результати анонімного анкетування представників керівників і працівників фінансової вертикалі вітчизняних суб'єктів господарювання

Групування за ключовими ознаками	Кількісні параметри			
	Львівська обл	Київська обл.	Інше	Усього
Організаційно–правова форма				
ТзОВ	11	3	0	14
ПрАТ	1	0	0	1
ПАТ	3	1	0	4
ПП	2	0	0	2
ДП	3	0	0	3
Інше	0	0	6	6
Усього	20	4	6	30

Продовження табл. 2.3

Територіальне розташування				
Львів і Львівська область	20	0	0	20
Київ і Київська область	0	8	0	8
Інше	0	0	2	2
Усього	20	8	2	30
Галузь діяльності				
Сільське господарство	0	0	1	1
Виробництво	10	1	1	12
Дистрибуція	1	2	0	3
Рітейл	0	0	0	0
Громадське харчування	0	0	0	0
Будівництво	0	0	0	0
Послуги фінансові	3	1	0	4
Послуги не фінансові	2	2	0	4
ІТ	0	1	0	1
Інше	0	0	5	5
Усього	16	7	7	30

Джерело: складено автором на основі даних дослідження

Найактивнішими були представники виробничого сектору (40,0%), сфери нефінансових послуг (13,3%) і фінансових послуг (13,3%), про що свідчать дані секторів рис. 2.4.

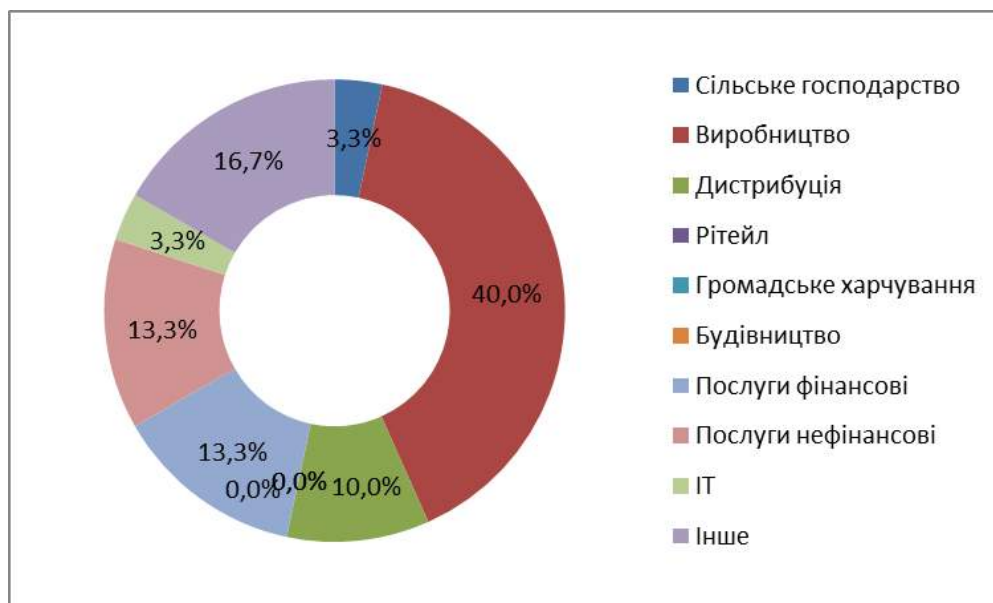


Рис 2.4. Найактивніші учасники дослідження

Джерело: складено автором на основі даних дослідження

Дані, наведені на рис. 2.5, підтверджують, що найменша частка опитаних розробляє свої стратегічні фінансові плани на тривалий період часу. 10,0% респондентів доповнили пропоновані варіанти відповідей наступним чином:

- план складається на 1 рік з обов’язковим переглядом через 6 місяців;
- план складають на 3 місяці;
- нині план складається на термін не більше 1 року, раніше – 3–5 років.

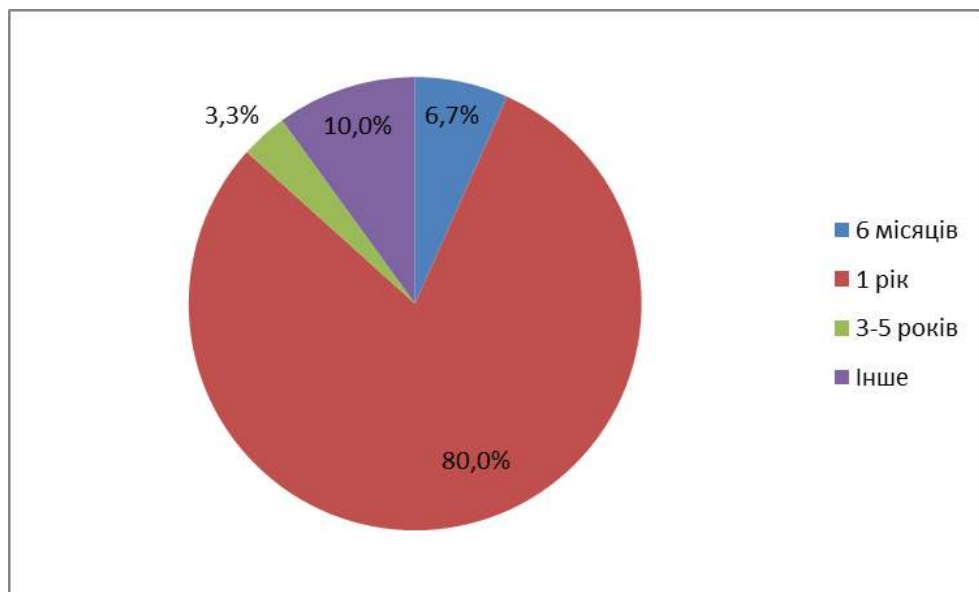


Рис 2.5. Горизонти стратегічного планування учасників дослідження

Джерело: складено автором на основі даних дослідження

Вважаємо таку тенденцію досить небезпечною, оскільки, як було зазначено вище, тривалість горизонту планування позитивно корелює з успішністю суб’єктів господарювання.

Що ж до конкретного періоду року, коли суб’єкти господарювання України розпочинають процес стратегічного фінансового планування, то з рис. 2.6. бачимо, що найбільша частка респондентів (23,3%) стартує в листопаді місяці року, що передує плановому. Ще 2 групи опитаних розпочинають процес планування у жовтні та грудні (по 13,3%). Цікавим є

той факт, що 10,7% респондентів розпочинають складати стратегічні фінансові плани у січні місяці планового року.

Крім того, декотрі респонденти уточнили, що:

- стратегічний фінансовий план на наступний період повинен бути готовий до кінця липня поточного року;
- реальний процес починається в жовтні, але часто завершується навіть в січні;
- стратегічний фінансовий план складається раз на рік протягом жовтня–листопада.

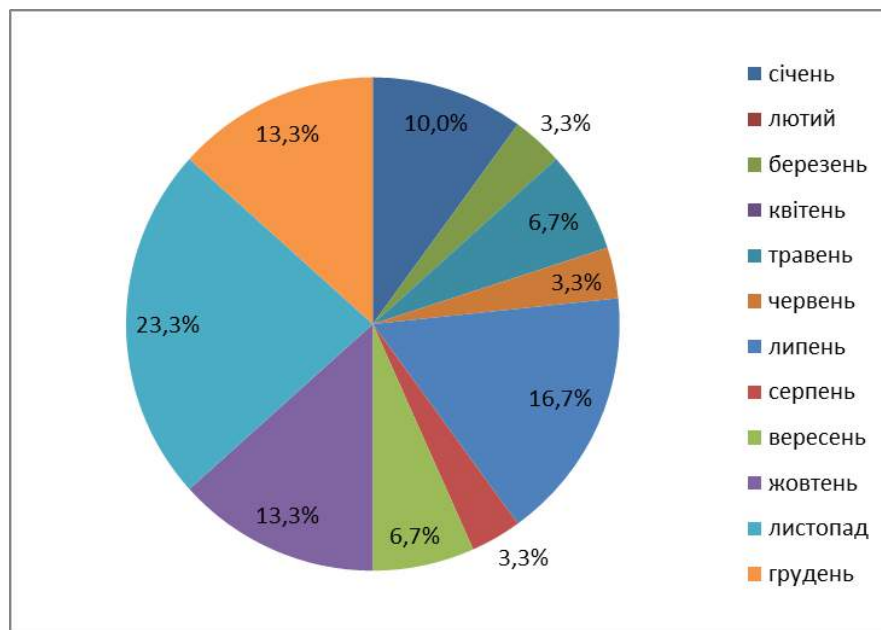


Рис 2.6. Період розробки стратегічних фінансових планів учасників дослідження

Джерело: складено автором на основі даних дослідження

Точний часовий відрізок, тобто коли саме починається стратегічне фінансове планування в обраному періоді відображено рис. 2.7.

Дані опитування показують домінування першої декади місяця (53,6%). 17,9% респондентів розпочинають цей процес у третій декаді місяця, а 14,3% – у другій. Ще 14,3% мають уточнення до початку планування.

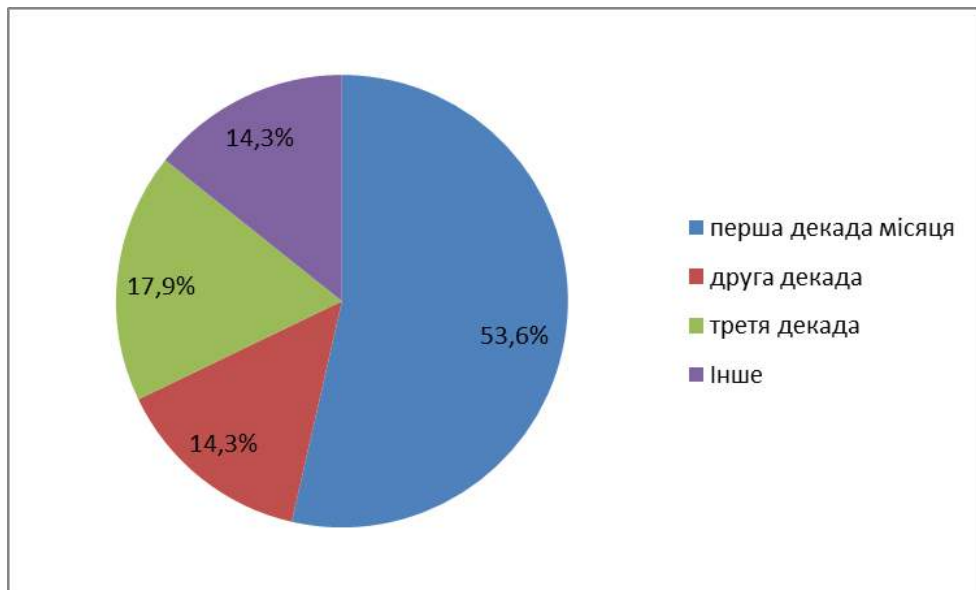


Рис 2.7. Часовий відрізок періоду розробки стратегічних фінансових планів учасників дослідження

Джерело: складено автором на основі даних дослідження

На рис. 2.8 відображено кількість сценаріїв стратегічних фінансових планів учасників дослідження. Дуже важливо знати, розробка якої кількості сценаріїв стратегічних фінансових планів практикується українськими суб'єктами господарювання та порівняти отримані шляхом опитування дані зі світовою практикою стратегічного фінансового планування. Як уже зазначалося вище, найпоширенішою є практика складання стратегічного фінансового плану у трьох варіантах – песимістичному, реалістичному, оптимістичному.

Отже, на основі даних опитування можемо зробити висновок, що 50,0% складають стратегічний фінансовий план в єдиному варіанті, 28,6% респондентів складають його в трьох варіантах і 17,9% розробляють два варіанти стратегічного фінансового плану. Вважаємо, що переважання кількості суб'єктів господарювання, що складають свої стратегічні фінансові плани в єдиному варіанті є негативною тенденцією, спровокованою як недостатнім досвідом фахівців у цій сфері, так і нестабільністю зовнішнього середовища. Частка опитаних, що становить 3,6% зазначили інший варіант,

ніж було запропоновано в анкеті, а саме 5 варіантів стратегічного фінансового плану.

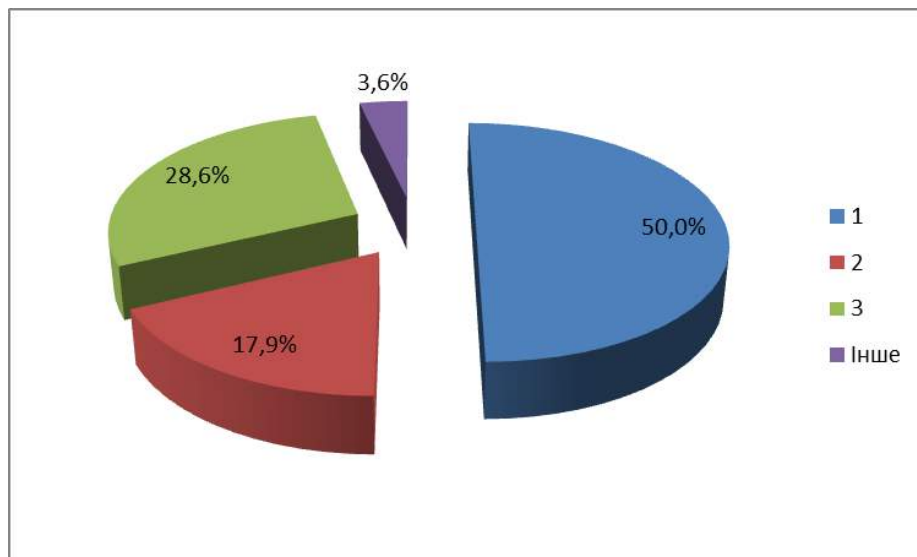


Рис 2.8. Кількість сценаріїв стратегічних фінансових планів учасників дослідження

Джерело: складено автором на основі даних дослідження

Рівень деталізації стратегічних фінансових планів (рис. 2.9) респондентам було запропоновано оцінити за десятибальною шкалою, де 1 – практично недеталізовані плани, 10 – дуже високий рівень деталізації плану.

Серед загальної кількості опитаних 34,5% зазначили, що рівень деталізації плану у них складає 7 балів, 17,2% зазначили, що в них вона складає 10 балів із 10, 17,2% оцінили рівень деталізації на 5 балів. 6,9% зазначили, що рівень деталізації у них сягає дуже високого – 9 балів з 10 можливих, 6,9% оцінили рівень деталізації на 8 балів, а ще 6,9% – на 4 бали.

Звідси можна зробити висновок, що рівень деталізації стратегічних фінансових планів суб'єктів господарювання України загалом є досить високим. Вважаємо, що за умов нестабільного зовнішнього середовища суб'єктів господарювання їм не варто надмірно деталізувати свої плани

(крім першого року), оскільки часті й різкі зміни, характерні для вітчизняної економіки, неминуче призведуть до корегування стратегічного фінансового плану, а надмірна деталізація обмежить його гнучкість.

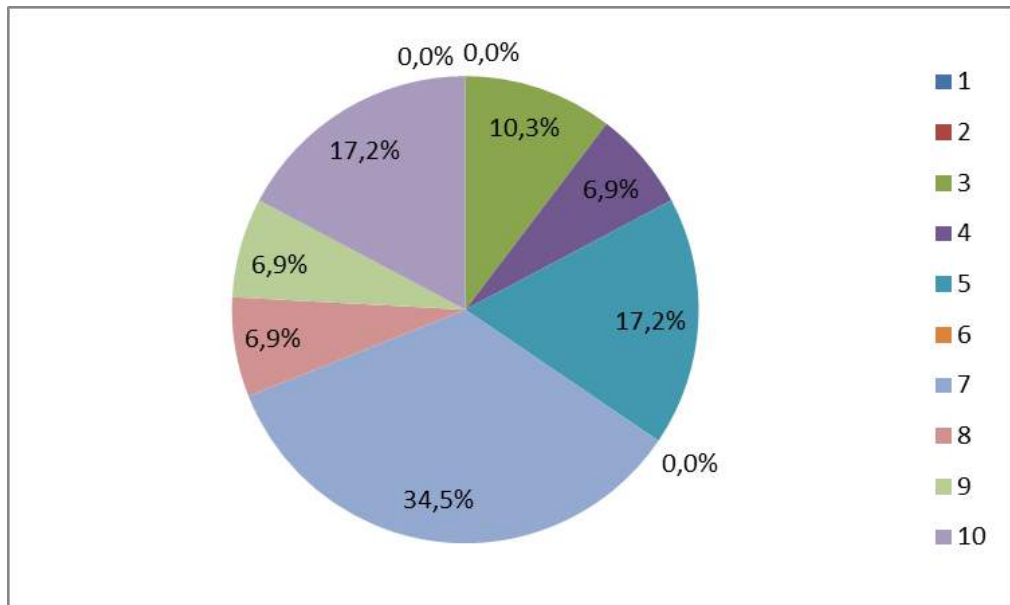


Рис 2.9. Рівень деталізації стратегічних фінансових планів учасників дослідження

Джерело: складено автором на основі даних дослідження

З даних, відображених на рис. 2.10, можна зробити висновок, що більшість опитаних вносить зміни у стратегічні фінансові плани раз на 6 місяців (37,9%). 10,3% – робить це раз на рік, 17,2% – раз на 3 місяці, 17,2% – щомісяця, що підтверджує наведене вище припущення про часте корегування стратегічних фінансових планів суб'єктів господарювання.

Респонденти, частка яких складає 18,5%, уточнили, що:

- корегують стратегічний фінансовий план відповідно до встановлених тарифів;
- корегують його за потреби (зміни в законодавстві, зміна курсу валют, зміна ринкових цін тощо);
- не корегують взагалі (10,3%);

– корегують при різких змінах курсів валют.

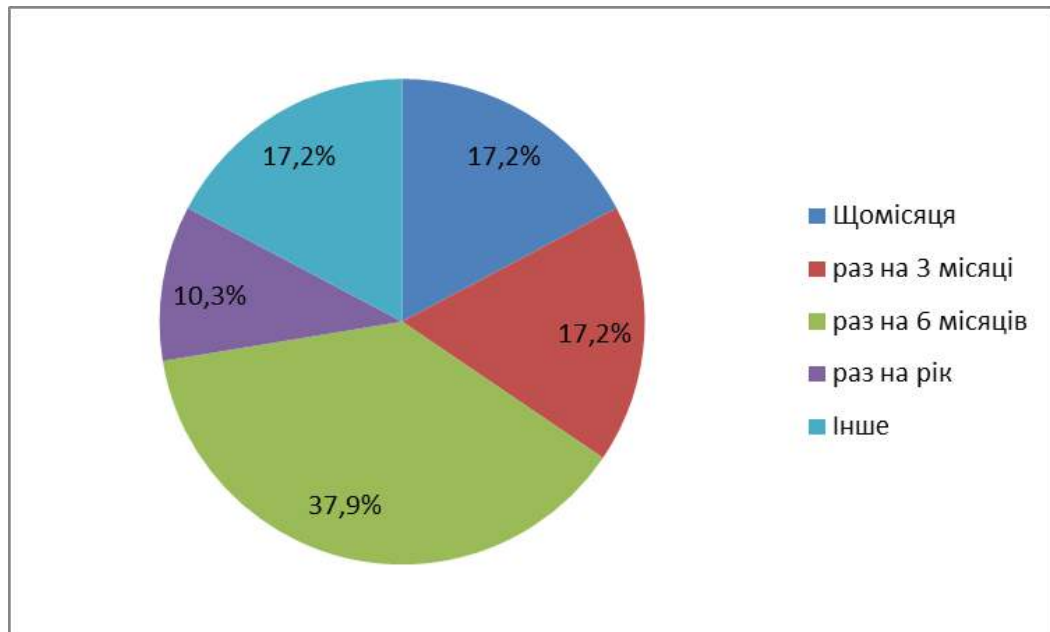


Рис 2.10. Частота коректувань стратегічних фінансових планів учасників дослідження

Джерело: складено автором на основі даних дослідження

Що ж до того, чи є потреба у розробці корпоративної методики стратегічного фінансового планування (рис. 2.11), 57,1% респондентів висловились негативно, а 42,9% – за.

Крім того, респонденти уточнили, що потреба у розробці корпоративної методики стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України викликана наступними чинниками:

- рівнем менеджменту;
- потребою ідентифікації показників для всієї групи;
- тим, що все має бути прописано у процесах і методиці.

Таке ставлення до стратегічного планування переважної більшості керівників, на нашу думку, викликано рядом причин:

- незнанням вимог законодавства України стосовно складання прогнозів соціально–економічного розвитку країни, галузей, територій та планування фінансово–господарської діяльності;

- відсутністю відповідного досвіду та кваліфікації персоналу;
- значними обсягами розрахункових робіт та нестачею вихідної інформації;
- бажанням зекономити на витратах управління тощо.

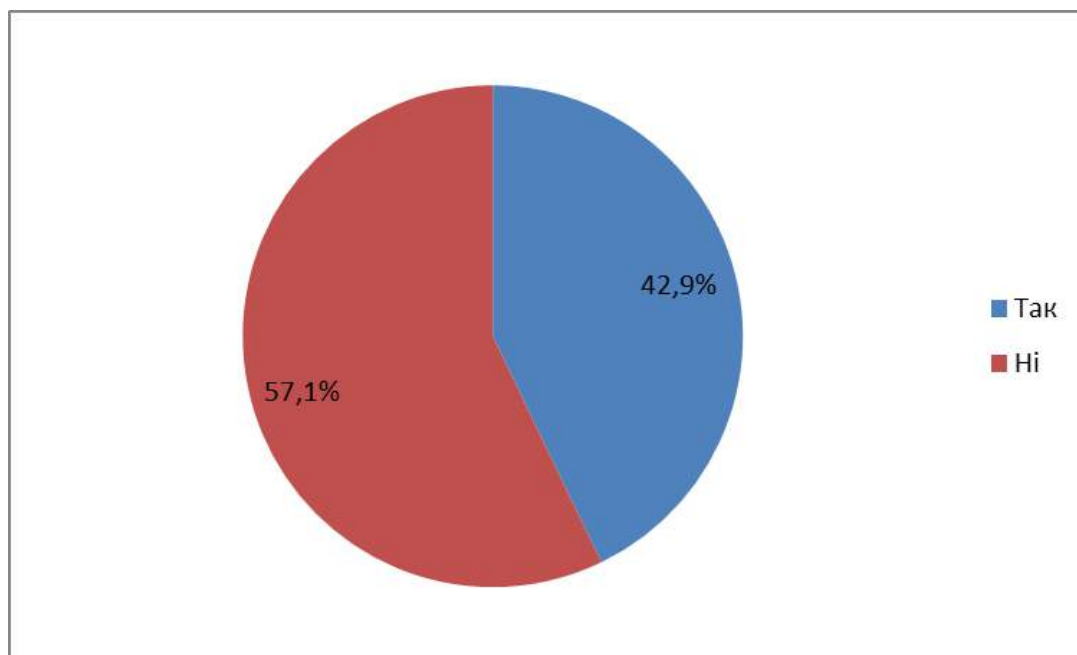


Рис 2.11. Потреба у розробці корпоративної методики стратегічного фінансового планування для учасників дослідження

Джерело: складено автором на основі даних дослідження

Конкретні методи, які використовуються респондентами при складанні стратегічних фінансових планів відображено на рис. 2.12.

Наведемо наступну статистику, складену на основі нашого дослідження: трьома найпопулярнішим методами стратегічного фінансового планування є розрахунково–аналітичний – 17,4%; економічного аналізу – 17,3% опитаних; прогнозування – 15,2%. Важливо також зазначити, що 70,0% опитаних використовують у своїй практиці два і більше методів стратегічного фінансового планування, тоді як лише 30,0% респондентів у своїй практиці використовують один метод.

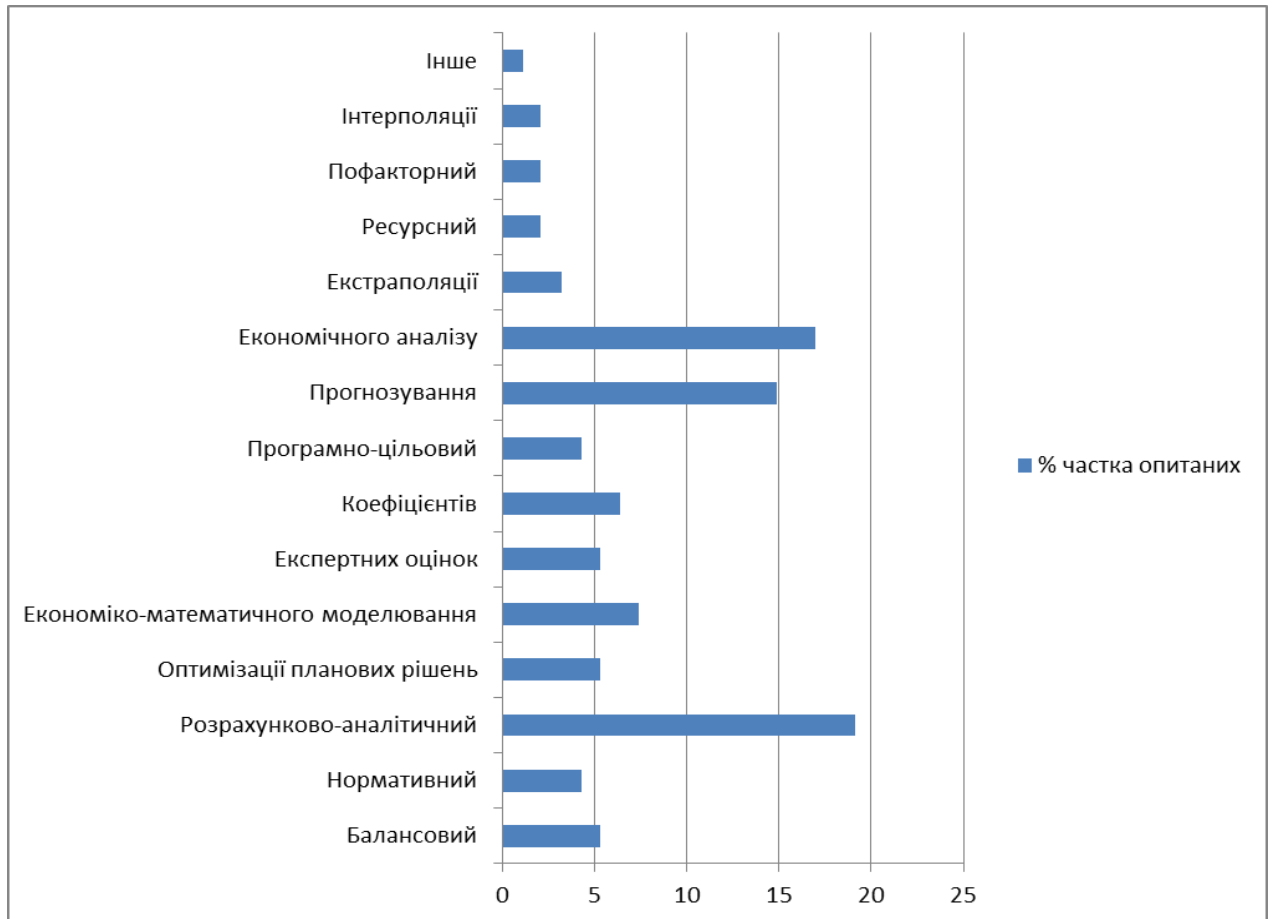


Рис 2.12. Методи, що використовуються респондентами при складанні стратегічних фінансових планів

Джерело: складено автором на основі даних дослідження

Оскільки визначено, що наявність стратегії є дуже важливою для ефективної діяльності суб'єктів господарювання, зокрема вітчизняного, то потрібно з'ясувати, чи розробляють її українські суб'єкти господарювання. За результатами дослідження (рис. 2.13) 56,7% опитаних ствердно відповіли на запитання про наявність у них розробленої фінансової стратегії, у той час як 43,3% зазначили, що такої стратегії у них немає.

Вважаємо такий високий відсоток суб'єктів господарювання без фінансової стратегії є досить загрозливим, оскільки без її розробки суб'єктам господарювання важко координувати свою фінансову

діяльність, адже фінансова стратегія визначає фінансові цілі та мобілізує ресурси для їх досягнення.

Оскільки фінансова стратегія є однією з найважливіших функціональних стратегій, низька ефективність процесу її розроблення або ж відсутність призводить до нераціонального використання ресурсного потенціалу вітчизняного суб'єктів господарювання у довготривалій перспективі. Грунтовність фінансової стратегії є вагомим чинником впливу на ефективність системи корпоративного управління.

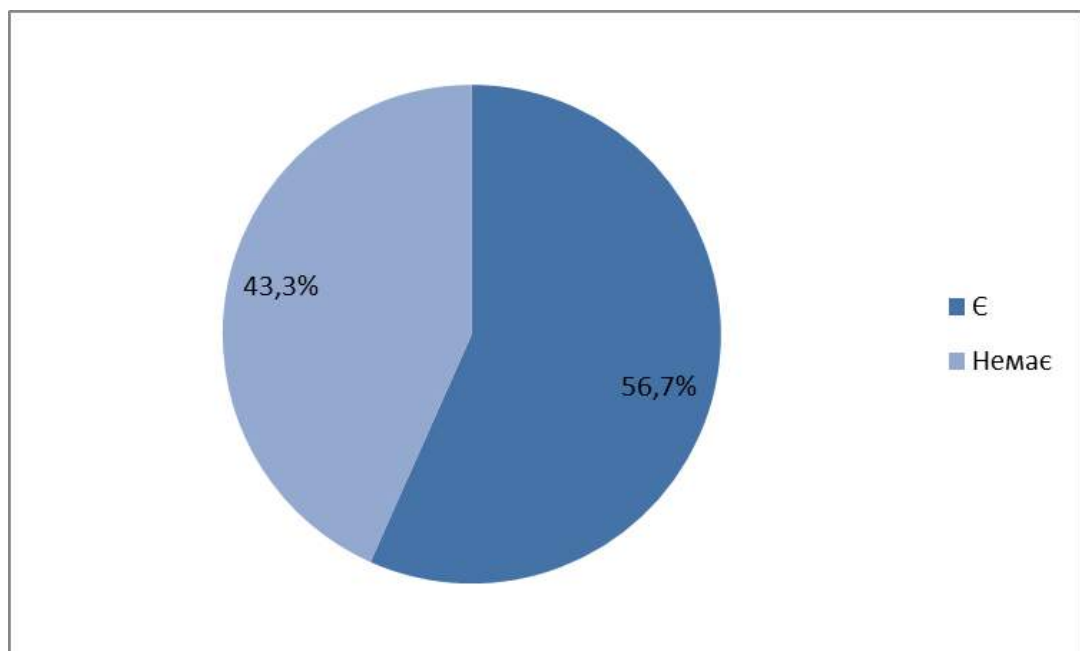


Рис 2.13. Наявність у суб'єктів господарювання розробленої фінансової стратегії

Джерело: складено автором на основі даних дослідження

Серед тих респондентів, у кого є розроблена фінансова стратегія (рис. 2.14), 67,9% використовують її при складанні фінансового плану, у той час як 25,0% респондентів цього не роблять, а 7,1% використовують її частково.

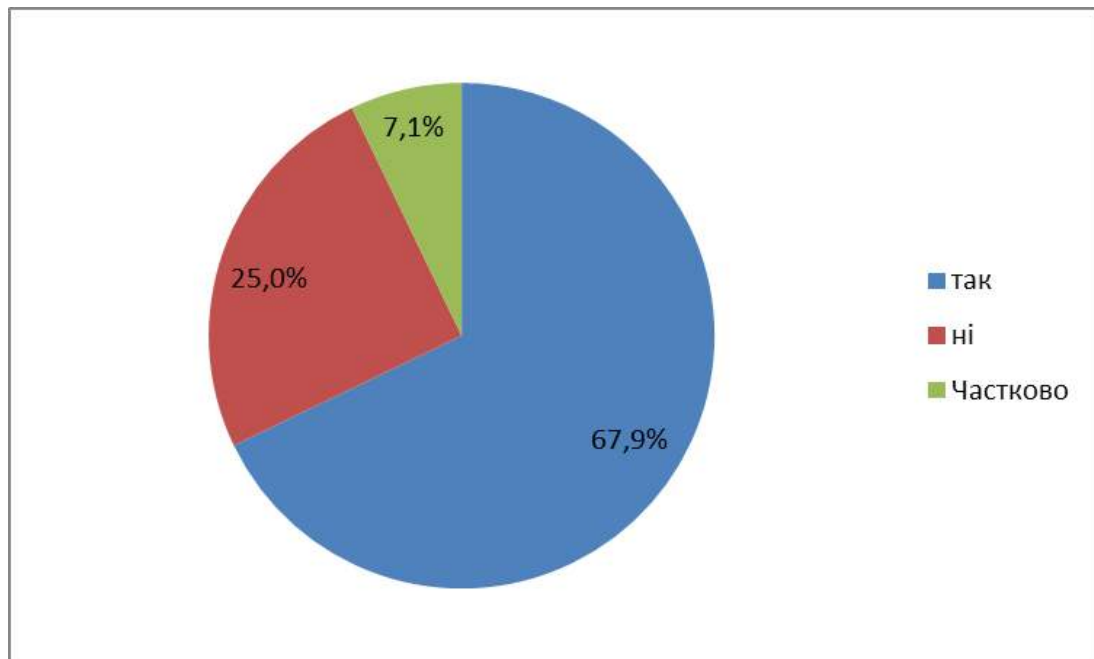


Рис 2.14. Використання фінансової стратегії при складанні фінансового плану учасниками дослідження

Джерело: складено автором на основі даних дослідження

Найнесприятливішим чинником зовнішнього чи/та внутрішнього середовища, які змушують учасників дослідження переглядати прийняту фінансову стратегію 22,4% опитаних назвали нестабільність ринкового середовища (рис.2.15). 18,4% вважають таким чинником коливання валютних курсів, а 12,2% – коливання попиту. 12,2% опитаних стверджують, що інфляція змушує їх переглядати розроблену фінансову стратегію.

Серед респондентів 9,2% переглядають її під впливом інфляції, 5,1% – через погіршення зовнішньої кон'юнктури, 5,1% – несприятливий інвестиційний клімат, 5,1% – відсутність необхідної інформації. 4,1% опитаних переглядають свою фінансову стратегію через значні ризики діяльності, 2% – через недоліки системи управлінського обліку. І лише 3,3% вказали, що їхня фінансова стратегія ніколи не переглядається в межах року.

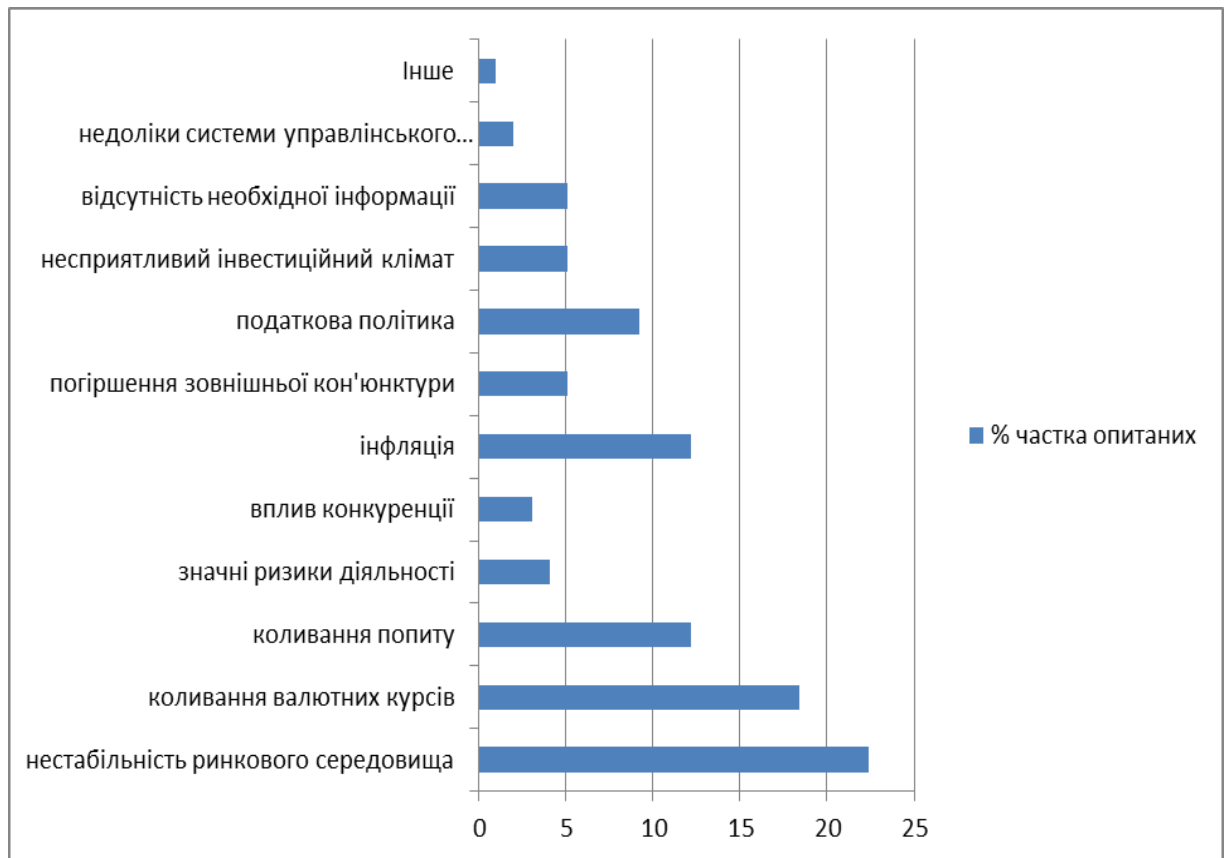


Рис 2.15. Чинники, які змушують учасників дослідження переглядати прийняту фінансову стратегію

Джерело: складено автором на основі даних дослідження

Стосовно рівня контролю за виконанням стратегічних фінансових планів, то респондентам було запропоновано оцінити його за десятибальною шкалою, де: 1 означає, що їхнє виконання практично не контролюється, 10 – перебуває під жорстким контролем. Результати дослідження показали, що 24,2% охарактеризували наявний рівень контролю як жорсткий, 24,2% – на 7 балів, 17,3% – на 8 балів, 17,3% – на 9 балів. 6,9% опитаних оцінили рівень контролю за виконанням стратегічних фінансових планів на 5, 3,4% респондентів зазначили, що їхній рівень контролю можна оцінити на 6 балів, 3,4% опитаних вказали 4 бали, а 3,4% – 3 (рис. 2.16).

Тобто, можемо зробити висновок, що для вітчизняних суб'єктів господарювання характерний високий рівень контролю за виконанням

стратегічних фінансових планів. На основі аналізу рівня контролю можемо зробити висновок, що ті суб'єкти господарювання, які його регулярно проводять, є більш ефективними у своїй діяльності, ніж ті, хто не контролює виконання стратегічних фінансових планів.

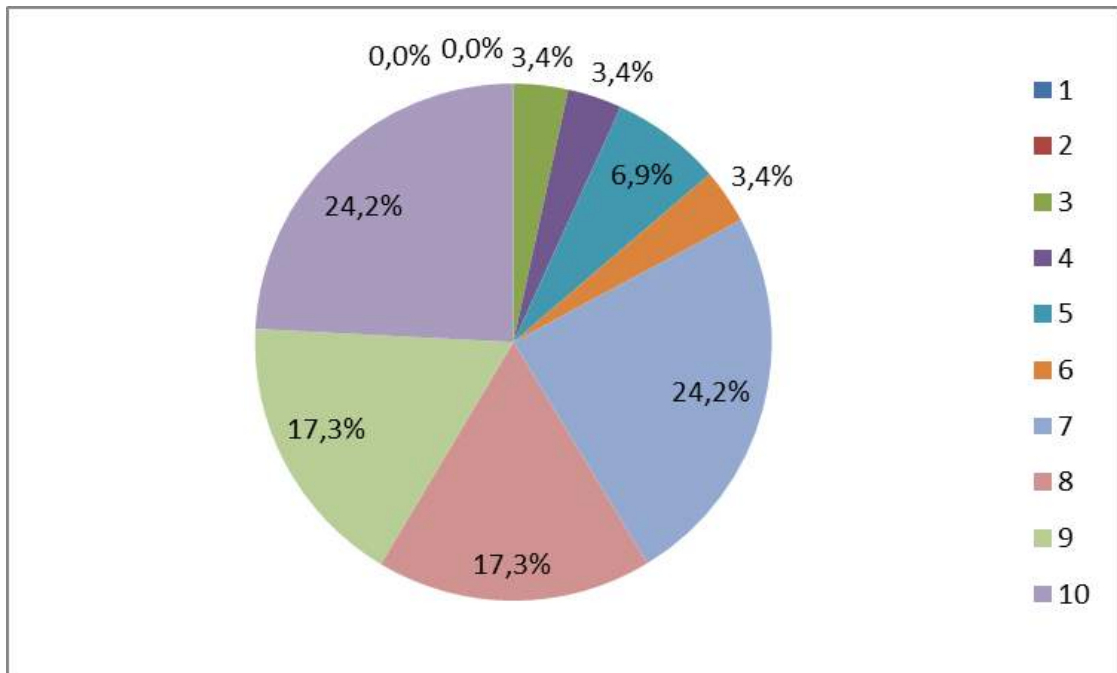


Рис 2.16. Структура учасників дослідження із рівнем контролю за виконанням стратегічних фінансових планів учасників дослідження

Джерело: складено автором на основі матеріалів дослідження

Стосовно частоти проведення контролю за відповідністю результатів діяльності стратегічним фінансовим цілям учасників дослідження (рис. 2.17), то 40,0% опитаних зазначили, що здійснюють його щомісячно, 26,7% – щоквартально, 10,0% – щорічно, 3,3% – інколи.

Такий великий % суб'єктів господарювання, котрі щомісячно контролюють виконання стратегічних фінансових планів свідчить про нестабільність зовнішнього середовища та, як наслідок, постійну потребу перегляду своїх планів.

Серед проблем, з якими найчастіше стикаються учасники дослідження під час розробки стратегічних фінансових планів, можемо виокремити наступні:

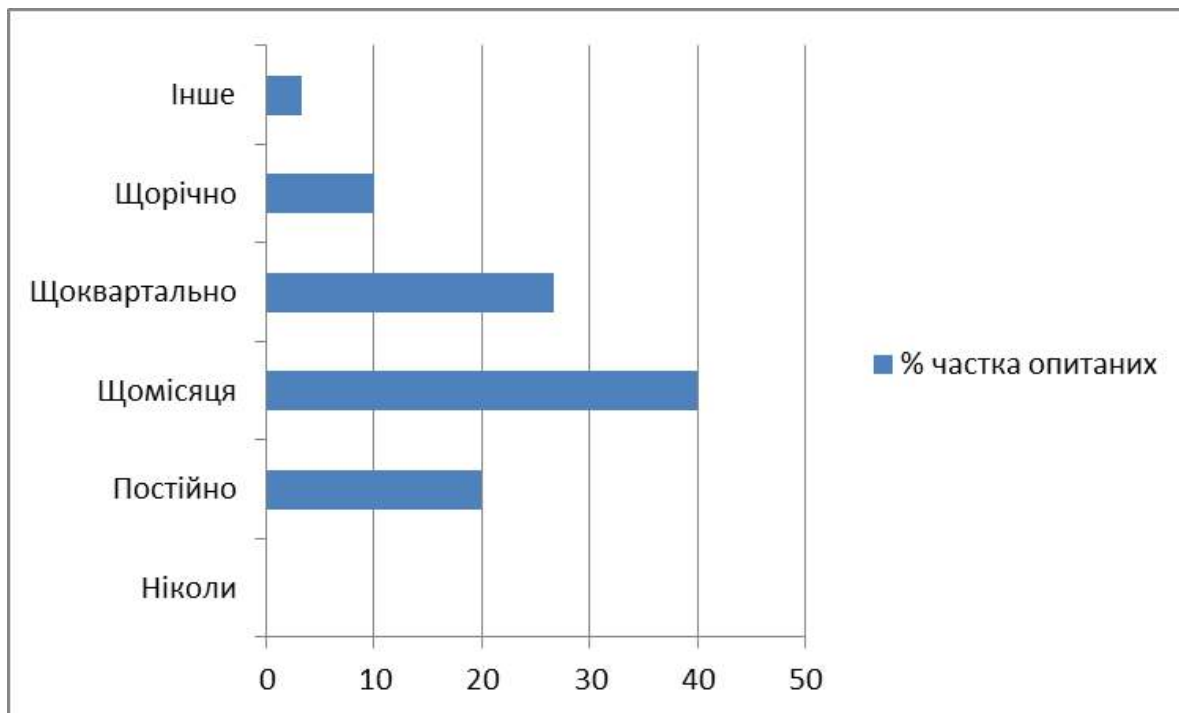


Рис 2.17. Частота проведення контролю за відповідністю результатів діяльності стратегічним фінансовим цілям учасників дослідження

Джерело: складено автором на основі матеріалів дослідження

- мінливість, невизначеність зовнішнього середовища;
- швидкість отримання фактичних даних відносно планових;
- нестабільна фінансова ситуація в Україні;
- зміни курсу валют;
- недостатня компетентність керівників;
- нестача часу;
- зміни законодавства в країнах компаній–партнерів;
- постійні обмеження НБУ у валютних операціях;
- непередбачуваність зростання цін на матеріали у зв'язку зі змінами в енергетичній галузі, цін на комунальні послуги, енергоносії, канцтовари, інші

послуги і т. д. ;

- обмеження та зміни в податковій політиці України (введення додаткових податків тощо);
- неврегульованість ринку;
- фінансування;
- невизначеність цін на послуги зовнішніх суб'єктів господарювання;
- оперативність та достовірність даних;
- погане планування реалізації продукції;
- складність прогнозування в умовах ринку наступний рік.

На основі аналізу сформованої практики стратегічного фінансового планування вітчизняних суб'єктів господарювання можемо зробити наступний висновок: досить низька частка суб'єктів господарювання, котрі мають фінансову стратегію та використовують її як основу при складанні стратегічних фінансових планів пов'язана з концептуальним нерозумінням керівництвом та фахівцями фінансової сфери її значення для ефективної діяльності.

На нашу думку, аналіз сформованої практики стратегічного фінансового планування буде неповним без розгляду одного з трьох найпоширеніших методів фінансового планування, згідно проведеного автором дослідження (рис. 2.12), а саме методу прогнозування. Розглянемо його застосування в українській практиці стратегічного фінансового планування на прикладах ТОВ “Шувар” та ТОВ “Ринок сільськогосподарської продукції “Столичний” (далі – ТОВ “РСГП “Столичний”) зі спільним кодом виду економічної діяльності 68.20 (Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна).

Зауважимо, що фахівцям зазначених суб'єктів господарювання складання прогнозу продажів доцільно починати з аналізу реалізації за останні 5 років (табл. 2.4.), оформленого у вигляді діаграми (рис. 2.18). ТОВ “Шувар” та ТОВ “РСГП “Столичний” варто використовувати саме такий

часовий горизонт, оскільки існує більш тісний зв'язок майбутнього зростання суб'єктів господарювання з відносно недавніми подіями.

Таблиця 2.4

Динаміка обсягу реалізації продукції та послуг ТОВ “Шувар” та ТОВ “Ринок сільськогосподарської продукції “Столичний”, тис. грн.

Рік	Виручка, млн. грн.	
	ТОВ “Шувар”	ТОВ “РСГП “Столичний”
2012	26855	9858
2013	25270	17583
2014	24379	23689
2015	26250	33022
2016	32357	48876
2017 (прогноз)	35593	68426

Джерело: складено автором

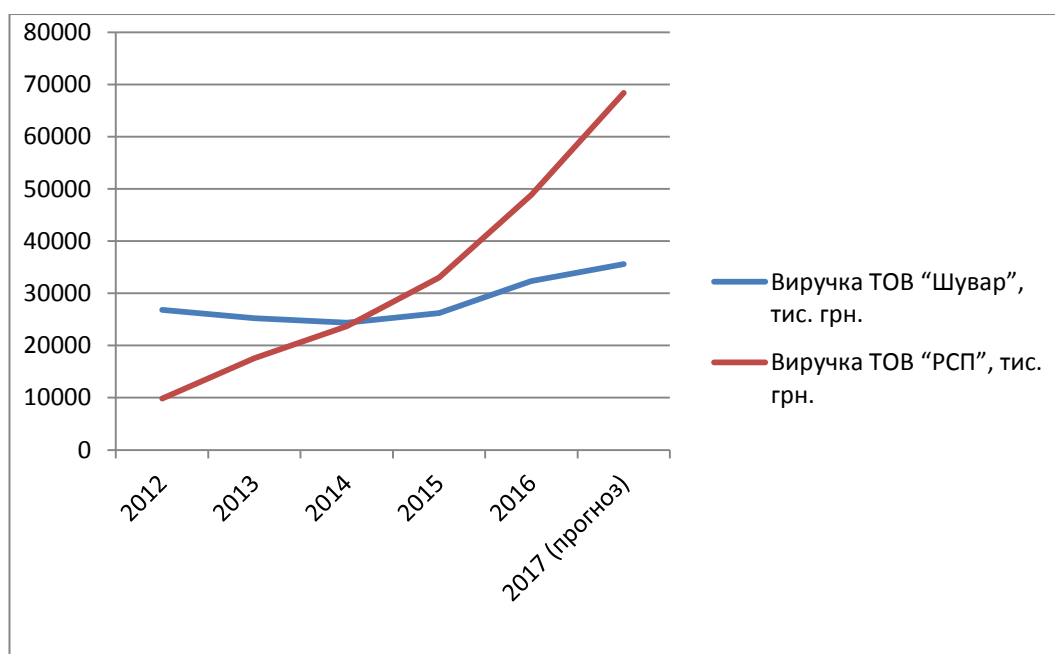


Рис. 2.18. Динаміка обсягу реалізації продукції та послуг ТОВ “Шувар” та ТОВ “Ринок сільськогосподарської продукції “Столичний”, тис. грн.

Джерело: побудовано автором

У динаміці показників величини обсягу реалізації продукції та послуг ТОВ “Шувар” та ТОВ “РСГП “Столичний” у період з 2012 по 2016 рр. спостерігалися як зростання, так і зниження. На основі цих даних

спрогнозуємо зростання продажів для цих суб'єктів господарювання у 2017 р. на 10% та 40% відповідно, що в абсолютних показниках становить 35593 тис. грн. та 68426 тис. грн.

Розглянемо алгоритм процесу прогнозування для ТОВ “Шувар” та ТОВ “РСГП “Столичний” та опишемо його етапи з метою аналізу вітчизняної практики стратегічного фінансового планування загалом та методу прогнозування зокрема. Отже, проаналізуємо послідовність процесу стратегічного фінансового планування на прикладі вищезазначених суб'єктів господарювання та виокремимо наступні його етапи:

1) складання прогнозів продажів на основі даних за попередні періоди;
2) прогнозування загальноекономічних тенденцій і попиту на продукцію та послуги, а також розвиток каналів збуту продукції та послуг (окремим споживачам та суб'єктам господарювання);

3) оцінка залученими до процесу прогнозування фахівцями частки ринку ТОВ “Шувар” та ТОВ “РСГП “Столичний” з урахуванням як загального попиту на продукцію та послуги, так і конкурентного середовища діяльності суб'єктів господарювання. Варто враховувати також стратегії ціноутворення (наприклад, чи може суб'єкт господарювання підвищувати ціни для зростання прибутку, або знижувати їх для завоювання більшої частки ринку?);

4) урахування фахівцями суб'єктів господарювання коливань курсів валют, торгових угод, політики уряду та інших аналогічних питань;

5) урахування впливу інфляції. ТОВ “Шувар” та ТОВ “РСГП “Столичний” варто підвищувати ціни в середньому з тим же темпом, що й зростання рівня інфляції. Крім того, як випливає з даних фінансової звітності, суб'єкти господарювання збираються розширити свою частку ринку. Поєднання цих чинників призведе до зростання виручки за рік і ця тенденція, прогнозовано, збережеться і в майбутньому;

б) урахування можливої динаміки таких статей витрат, як рекламні кампанії, знижки, умови кредиту й аналогічні чинники, що також впливатимуть на продажі;

7) складання прогнозів для кожного з видів продукції та послуг, а потім підсумування їхніх даних для виведення прогнозу продажів по суб'єктові господарювання в цілому, але з розбивкою за кожним із видів продукції та послуг.

Зазначимо, що якщо прогноз продажів виявиться помилковим, то наслідки цього будуть серйозними. У ситуації, коли темп розширення ринку вищий, ніж темп, з яким ТОВ "Шувар" чи ТОВ "РСГП "Столичний" може нарощувати продажі, конкретний суб'єкт господарювання буде нездатний задовольнити попит, а споживачі почнуть купувати продукцію конкурентів і, як наслідок, знизиться його частка ринку. Якщо ж прогноз виявиться надто оптимістичним, то суб'єкт господарювання може опинитися у ситуації, коли на складах накопичиться надто багато продукції, що призведе до низьких коефіцієнтів обороту та високих витрат на амортизацію і зберігання. Результатом цього буде зниження прибутку та низька рентабельність. Отже, ретельно виконаний прогноз є дуже суттєвим чинником для процвітання кожного суб'єкта господарювання.

Як тільки прогнози продажів ТОВ "Шувар" та ТОВ "РСГП "Столичний" готові, фахівці можуть розпочинати прогнозування майбутніх балансів та звітів про фінансові результати. Методика, яка при цьому використовується – розрахунок відношення до виручки. Суть її полягає у тому, що основні статті звіту про фінансові результати і балансу збільшуються пропорційно до обсягу продажів. Вважається, що статті, які безпосередньо не пов'язані з продажами, залежать від політики суб'єкта господарювання.

Прогнозування фінансової звітності фахівцями ТОВ "Шувар" та ТОВ "РСГП "Столичний" рекомендовано проводити у декілька етапів. На першому здійснюється аналіз основних показників діяльності за певний

період часу (табл. 2.5.). Метод відношення до виручки передбачає, що витрати в поточному році складуть певний відсоток від продажів за останні декілька років. Ми проілюструємо цей метод, використовуючи дані ТОВ “Шувар” та ТОВ “РСГП “Столичний” лише за два роки, але для більш ретельного аналізу варто використати дані як мінімум за 5 останніх років.

Таблиця 2.5

Аналіз основних показників діяльності за 2015–2016 рр.

Показник	ТОВ “Шувар”			ТОВ “РСГП “Столичний”		
	Дані за 2016 р.	Дані за 2015 р.	Середнє значення	Дані за 2016 р.	Дані за 2015 р.	Середнє значення
Відношення витрат до виручки	0,8642	0,8269	0,8455	0,647	0,6444	0,6457
Відношення грошових коштів до виручки	0,0079	0,0069	0,0074	0,0225	0,0094	0,0159
Відношення запасів до виручки	0,0043	0,0071	0,0057	0,0309	0,2204	0,1256
Відношення вартості основних засобів до виручки	0,0882	0,0991	0,0936	4,5661	4,5261	4,5461
Відношення заборгованості перед постачальниками до виручки	0,0748	0,0171	0,0459	0,1409	0,2033	0,1721
Відношення заборгованості перед персоналом і бюджетом до виручки	0,0189	0,0132	0,0161	0,0119	0,0053	0,0086
Відношення дебіторської заборгованості до виручки	0,3036	0,3438	0,3237	0,0444	0,0422	0,0433

Джерело: розраховано автором

У 2015 р. у ТОВ “Шувар” відношення витрат до виручки склало 82,69%, а у 2016 р. – 86,42%. Для ТОВ “РСГП “Столичний”, відповідно, 64,44% та 64,70%. У таблиці 2.5 також представлено середнє значення за 2 попередні роки для кожного суб’єкта господарювання.

Статті балансів ТОВ “Шувар” та ТОВ “РСГП “Столичний” збільшуються зі зростанням продажів. Суб’єкти господарювання регулярно оплачують і виписують рахунки. Оскільки фахівці точно не знають, коли відбудеться їхнє зарахування через банки, то можуть лише дуже приблизно передбачити, яким буде на певну дату баланс дебіторської і кредиторської заборгованості.

Відповідно, вони повинні підтримувати баланс грошей і їх еквівалентів, щоб уникнути перевищення кредитового сальдо за розрахунками. У нашому випадку вважатимемо, що грошові кошти, необхідні для підтримання операцій суб'єктів господарювання, пропорційні величині їх продажів. У таблиці 2.5 представлено відношення грошових коштів до виручки за останні два роки, а також середнє їхнє значення. Якщо суб'єкти господарювання не змінюють свою кредитну політику та клієнтську базу, дебіторська заборгованість повинна зростати пропорційно виручці.

Використовуючи представлені в таблиці 2.5 коефіцієнти разом зі знанням планів суб'єктів господарювання, тенденцій у галузі, фахівці готові розпочати прогнозування фінансової звітності.

Наступним етапом є прогнозування звіту про фінансові результати. Оцінивши темпи зростання різних витрат і виручки, можна перейти до прогнозування цього звіту на наступний рік. Він необхідний для прогнозування прибутку. В таблиці 2.6 представлений прогноз на 2017 р. звіту про фінансові результати ТОВ "Шувар", а у таблиці 2.7 – прогноз на 2017 р. звіту про фінансові результати ТОВ "РСГП "Столичний".

Таблиця 2. 6

Прогноз звіту про фінансові результати ТОВ "Шувар" на 2017 р. (перше наближення), тис. грн.

Показник	Дані за 2016 р.	Формула розрахунку	Прогноз на 2017 р. (перше наближення)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	32 357	$1,1 \cdot \text{продажі за 2016 р.}$	35 593
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	27 964	$0,8642 \cdot \text{продажі за 2017 р.}$	30 759
Валовий прибуток	4 393	Виручка за 2017 р. – собівартість за 2017 р.	4 834
Інші операційні доходи	12 900	$1,1 \cdot \text{інші операційні доходи за 2016 р.}$	14 190
Адміністративні витрати	-5 587	$1,1 \cdot \text{адміністративні витрати за 2016 р.}$	-6 146

Продовження табл. 2.6

Витрати на збут	-259	1,1 · витрати на збут за 2016 р.	-285
Інші операційні витрати	-2 654	1,1 · інші операційні витрати за 2016 р.	-2 919
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	8 793	Валовий прибуток за 2017 р. + інші операційні доходи за 2017 р. – адміністративні витрати за 2017 р. – витрати на збут за 2017 р. – інші операційні витрати за 2017 р.	9 674
Інші фінансові доходи	589	1,1 · інші фінансові доходи за 2016 р.	648
Інші доходи	2 838	1,1 · інші доходи за 2016 р.	3 122
Фінансові витрати	-2 305	1,1 · фінансові витрати за 2016 р.	-2 536
Інші витрати	-2 035	1,1 · інші витрати за 2016 р.	-2 239
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	7 880	Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток) за 2017 р. + інші фінансові доходи за 2017 р. + інші доходи за 2017 р. – фінансові витрати за 2017 р. – інші витрати за 2017 р.	8 669
Витрати з податку на прибуток (18%)	-1 418	Фінансовий результат до оподаткування (прибуток) за 2017 р. · 18%	-1 560
Чистий фінансовий результат (прибуток)	6 462	Фінансовий результат до оподаткування (прибуток) за 2017 р. – витрати з податку на прибуток за 2017 р. (18%)	7 109

Джерело: розраховано автором

Припускається, що продажі ТОВ “Шувар” зростуть на 10%. Прогноз продажів, представлений у рядку 1, отриманий в результаті множення виручки за 2016 р. на 1,1, тобто 1+10% . У результаті прогноз на 2017 р. складає 35 593 тис. грн.

Як показано в таблицях 2.5 і 2.6, відношення собівартості ТОВ “Шувар” до виручки у 2016 р. склало

$$\frac{27\,964}{32\,357} = 0,8642.$$

Таким чином, на кожну гривню виручки у 2016 р. суб’єкт господарювання затратив 86,42 коп. Фахівці вважають, що структура витрат залишиться незмінною у 2017 р.

Таблиця 2. 7

**Прогноз звіту про фінансові результати ТОВ “РСГП “Столичний”
на 2017 р. (перше наближення), тис. грн.**

Показник	Дані за 2016 р.	Формула розрахунку	Прогноз на 2017 р. (перше наближення)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	48 876	$1,4 \cdot \text{продажі за 2016 р.}$	68 426
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	31 623	$0,647 \cdot \text{продажі за 2017 р.}$	44 272
Валовий прибуток	17 253	Виручка за 2017 р. – собівартість за 2017 р.	24 154
Інші операційні доходи	73	$1,4 \cdot \text{інші операційні доходи за 2016 р.}$	102
Адміністративні витрати	-11 965	$1,4 \cdot \text{адміністративні витрати за 2016 р.}$	-16 751
Витрати на збут	-1 598	$1,4 \cdot \text{витрати на збут за 2016 р.}$	-2 237
Інші операційні витрати	-849	$1,4 \cdot \text{інші операційні витрати за 2016 р.}$	-1 189
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	2 914	Валовий прибуток за 2017 р. + інші операційні доходи за 2017 р. – адміністративні витрати за 2017 р. – витрати на збут за 2017 р. – інші операційні витрати за 2017 р.	4 079
Інші доходи	15 272	$1,4 \cdot \text{інші доходи за 2016 р.}$	21 381
Фінансові витрати	-76	$1,4 \cdot \text{фінансові витрати за 2016 р.}$	-106
Інші витрати	-12 381	$1,4 \cdot \text{інші витрати за 2016 р.}$	-17 333
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	5 729	Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток) за 2017 р. + інші доходи за 2017 р. – фінансові витрати за 2017 р. – інші витрати за 2017 р.	8 021
Витрати з податку на прибуток (18%)	-1 031	Фінансовий результат до оподаткування (прибуток) за 2017 р. $\cdot 18\%$	-1 444
Чистий фінансовий результат (прибуток)	4 698	Фінансовий результат до оподаткування (прибуток) за 2017 р. – витрати з податку на прибуток за 2017 р. (18%)	6 577

Джерело: розраховано автором

Продажі ТОВ “РСГП “Столичний”, як прогнозується, зростуть на 40%.
Прогноз продажів, представлений у рядку 1, отриманий в результаті

множення виручки за 2016 р. на 1,4, тобто 1+40% . У результаті прогноз на 2017 р. складає 68 426 тис. грн.

Як відображено в таблицях 2.5 і 2.7, відношення витрат ТОВ “РСГП “Столичний” до виручки у 2016 р. склало

$$\frac{31\,623}{48\,876} = 0,647.$$

Отже, на кожну гривню виручки у 2016 р. суб’єкт господарювання затрачав 64,70 коп. Фахівці припускають, що структура витрат залишиться незмінною у 2017 р.

Прогнозування балансу є наступним етапом. Активи, що відображені на балансах суб’єктів господарювання, повинні збільшитися при зростанні продажів.

Відношення грошових коштів ТОВ “Шувар” до виручки за 2016 р. склало

$$\frac{256}{32\,357} = 0,79$$

і фахівці переконані, що це відношення залишиться незмінним у 2017 р. Відповідно, прогнозована величина грошових коштів на 2017 р., показана у таблиці 2.10, складає $0,0079 \cdot 35\,593 = 281$ тис. грн.

Відношення дебіторської заборгованості суб’єкта господарювання до продажів у 2016 р. складало

$$\frac{9\,825}{32\,357} = 0,3036.$$

Прийmemo до уваги припущення фахівців, що кредитна політика і клієнтська база залишаються незмінними. Відповідно, прогнозована дебіторська заборгованість на 2017 р. складатиме $0,3036 \cdot 35\,593 = 10\,806$ тис. грн.

Відношення запасів ТОВ “Шувар” до його продажів за 2016 р. наступне:

$$\frac{141}{32\,357} = 0,4357.$$

Якщо в політиці управління запасами суб'єкта господарювання не планується змін, на 2017 р. їх величину можна розраховувати на рівні $0,0043 \cdot 35\,593 = 153$ тис. грн.

Відношення балансової вартості основних засобів до виручки у 2016 р. складало

$$\frac{2\,855}{32\,357} = 0,0882$$

Фахівці передбачають постійне майбутнє зростання балансової вартості основних засобів ТОВ "Шувар". Відповідно, вони прогнозують їхню вартість на 2017 р. рівною $0,0882 \cdot 35\,593 = 3\,139$ тис. грн.

Таблиця 2.8

Прогноз балансу ТОВ "Шувар" на 2017 р.

Статті балансу	Дані за 2016 р., тис. грн.	Формула для розрахунку	Прогноз на 2017 р. (перше наближення), тис. грн.	Прогноз на 2017 р. (друге наближення), тис. грн.
Актив				
Необоротні активи	76 121	$2,3525 \cdot$ продажі за 2017 р.	83 733	83 733
в т.ч.: основні засоби	2 855	$0,0882 \cdot$ продажі за 2017 р.	3 139	3 139
Оборотні активи	46 926	$1,4503 \cdot$ продажі за 2017 р.	51 621	51 621
в т.ч.: запаси	141	$0,0043 \cdot$ продажі за 2017 р.	153	153
дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	9 825	$0,3036 \cdot$ продажі за 2017 р.	10 806	10 806
гроші та їх еквіваленти	256	$0,0079 \cdot$ продажі за 2017 р.	281	281
Баланс	123 047		135 354	135 354
Пасив				
Власний капітал	42 707	$1,3199 \cdot$ продажі за 2017 р.	46 979	46 979
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	36 185	+3 620	36 185	39 805
в т.ч. довгострокові кредити банків	5 153	+3 620	5 153	8 773
Поточні зобов'язання і забезпечення (поточна кредиторська заборгованість)	44 155	$1,3646 \cdot$ продажі за 2017 р.	48 570	48 570
в т.ч. за товари, роботи, послуги	2 420	$0,0748 \cdot$ продажі за 2017 р.	2 662	2 662
за розрахунками з бюджетом	440	$0,0135 \cdot$ продажі за 2017 р.	481	481
за розрахунками з оплати праці	174	$0,0054 \cdot$ продажі за 2017 р.	192	192
Баланс	123 047		131 734	135 354
Необхідні додаткові фонди		+3 620	+3 620	

Джерело: розраховано автором

Проведемо аналогічні розрахунки для ТОВ “РСГП “Столичний”, оскільки для фахівців цього суб’єкта господарювання прогнозування балансу також є наступним етапом. Активи, що відображені на балансі, повинні збільшитися при зростанні продажів.

Відношення грошових коштів суб’єкта господарювання до виручки за 2016 р. склало

$$\frac{1\ 101}{48\ 876} = 0,0225,$$

і фахівці переконані, що це відношення залишиться незмінним у 2017 р. Відповідно, прогнозований залишок грошових коштів на 2017 р., показаний у таблиці 2.11, складає $0,0225 \cdot 68\ 426 = 1\ 540$ тис. грн.

Відношення дебіторської заборгованості ТОВ “РСГП “Столичний” до продажів у 2016 р. складало

$$\frac{2\ 171}{48\ 876} = 0,0444.$$

Прийmemo до уваги припущення фахівців, що кредитна політика і клієнтська база залишаються незмінними. Відповідно, прогнозована дебіторська заборгованість на 2017 р. складатиме $0,0444 \cdot 68\ 426 = 3\ 038$ тис. грн.

Відношення запасів суб’єкта господарювання до його продажів за 2016 р. наступне:

$$\frac{1\ 509}{48\ 876} = 0,0309.$$

Якщо в політиці управління запасами суб’єкта господарювання не планується змін, на 2017 р. їх величину можна розраховувати на рівні $0,0309 \cdot 68\ 426 = 2\ 114$ тис. грн.

Відношення балансової вартості основних засобів до виручки у 2016 р. складало

$$\frac{223\ 173}{48\ 876} = 4,5661.$$

Фахівці передбачають постійне майбутнє зростання балансової вартості основних засобів ТОВ “РСГП “Столичний”. Відповідно, вони прогнозують їхню вартість на 2017 р. рівною $4,5661 \cdot 68\,426 = 312\,440$ тис. грн.

Таблиця 2.9

Прогноз балансу ТОВ “РСГП “Столичний” на 2017 р.

Статті балансу	Дані за 2016 р.	Формула для розрахунку	Прогноз на 2017 р. (перше наближення)	Прогноз на 2017 р. (друге наближення)
Актив				
Необоротні активи	311 708	$6,3775 \cdot \text{продажі за 2017 р.}$	436 387	436 387
в т.ч.: основні засоби	223 173	$4,5661 \cdot \text{продажі за 2017 р.}$	312 440	312 440
Оборотні активи	70 326	$1,4388 \cdot \text{продажі за 2017 р.}$	98 451	98 451
в т.ч.: запаси	1 509	$0,0309 \cdot \text{продажі за 2017 р.}$	2 114	2 114
дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2 171	$0,0444 \cdot \text{продажі за 2017 р.}$	3 038	3 038
гроші та їх еквіваленти	1 101	$0,0225 \cdot \text{продажі за 2017 р.}$	1 540	1 540
Баланс	382 034		534 838	534 838
Пасив				
Власний капітал	21 960	$0,4493 \cdot \text{продажі за 2017 р.}$	30 744	30 744
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	142 169	+56 861	142 169	199 030
в т.ч. інші довгострокові зобов'язання	130 000	+56 861	130 000	186 861
цільове фінансування	12 169		12 169	12 169
Поточні зобов'язання і забезпечення (поточна кредиторська заборгованість)	217 905	$4,4583 \cdot \text{продажі за 2017 р.}$	305 064	305 064
в т.ч. за товари, роботи, послуги	6 886	$0,1409 \cdot \text{продажі за 2017 р.}$	9 641	9 641
за розрахунками з бюджетом	502	$0,0103 \cdot \text{продажі за 2017 р.}$	705	705
за розрахунками з оплати праці	84	$0,0017 \cdot \text{продажі за 2017 р.}$	116	116
Баланс	382 034		477 977	534 838
Необхідні додаткові фонди		+56 861	+56 861	

Джерело: розраховано автором

Як тільки статті активів спрогнозовані, можна завершити цей розділ балансу. Для ТОВ “Шувар” загальна вартість оборотних активів, прогнозованих на 2017 р., складає 51 621 тис. грн., а необоротні активи складають ще 83 733 тис. грн. В цілому для того, щоб у 2017 р. підтримати рівень продажів у 35 593 тис. грн., суб'єктові господарювання потрібно 135 354 тис. грн.

Для ТОВ “РСГП “Столичний” загальна вартість оборотних активів, прогнозованих на 2017 р., складає 98 451 тис. грн., а необоротні активи складають ще 436 387 тис. грн. В цілому для того, щоб у 2017 р. підтримати рівень продажів у 68 426 тис. грн., суб’єктові господарювання потрібно 534 838 тис. грн.

Якщо активи збільшуються, зобов’язання і власний капітал теж повинні збільшитись, оскільки додаткові активи повинні бути профінансованими. Для ТОВ “Шувар” відношення заборгованості перед постачальниками до виручки у 2016 р. склало

$$\frac{2\,420}{32\,357} = 0,0748.$$

Фахівці суб’єкта господарювання передбачають, що політика щодо кредиторської заборгованості залишиться незмінною, тому прогнозована кредиторська заборгованість складає $0,0748 \cdot 35\,593 = 2\,662$ тис. грн.

Відношення заборгованості перед персоналом до виручки у 2016 р. дорівнює

$$\frac{174}{32\,357} = 0,0054.$$

Якщо це відношення не зміниться, то прогнозований рівень цієї заборгованості на 2017 р. складе $0,0054 \cdot 35\,593 = 192$ тис. грн.

Відношення заборгованості перед бюджетом до виручки у 2016 р. дорівнює

$$\frac{440}{32\,357} = 0,0135.$$

За незмінності цього відношення прогнозований рівень такої заборгованості на 2017 р. складе $0,0135 \cdot 35\,593 = 481$ тис. грн.

Для ТОВ “РСГП “Столичний” відношення заборгованості перед постачальниками до виручки у 2016 р. склало

$$\frac{6\,886}{48\,876} = 0,1409.$$

Фахівці суб'єкта господарювання передбачають, що політика щодо кредиторської заборгованості залишиться незмінною, тому прогнозована кредиторська заборгованість складе $0,1409 \cdot 68\,426 = 9\,641$ тис. грн.

Відношення заборгованості перед персоналом до виручки у 2016 р. дорівнює

$$\frac{84}{48\,876} = 0,0017.$$

Якщо це відношення не зміниться, то прогнозований рівень цієї заборгованості на 2017 р. складе $0,0017 \cdot 68\,426 = 116$ тис. грн.

Відношення заборгованості перед бюджетом до виручки у 2016 р. дорівнює

$$\frac{502}{48\,876} = 0,0103.$$

За незмінності цього відношення прогнозований рівень такої заборгованості на 2017 р. складе $0,0103 \cdot 68\,426 = 705$ тис. грн.

Прогноз у першому наближенні загальної суми активів (валюти балансу) ТОВ "Шувар" складає 135 354 тис. грн. Відповідно, щоб підтримувати більш високий рівень продажів, у 2017 р. суб'єкт господарювання повинен наростити активи на 3 620 тис. грн.

Тим не менше, поки що у першому наближенні поточні зобов'язання, довгострокові зобов'язання і власний капітал виростили лише на 8 687 тис. грн., до рівня 131 734 тис. грн. Для вирівнювання балансу ТОВ "Шувар" повинне залучити додатково 3 620 тис. грн., котрі визначаються як необхідні додаткові фонди.

Для ТОВ "РСГП "Столичний" прогноз у першому наближенні загальної суми активів (валюти балансу) складає 534 838 тис. грн. Відповідно, щоб підтримувати більш високий рівень продажів, у 2017 р. суб'єкт господарювання повинен наростити активи на 56 861 тис. грн.

У першому наближенні поточні зобов'язання і власний капітал виростили лише на 95943 тис. грн., до рівня 477 977 тис. грн. Для вирівнювання балансу

ТОВ “РСГП “Столичний” повинне залучити додатково 56 861 тис. грн., котрі визначаються як необхідні додаткові фонди.

Під час четвертого етапу процесу прогнозування фахівці фінансової сфери суб’єкта господарювання повинні вирішити, як створювати необхідні додаткові фонди (табл. 2.10), враховуючи ряд чинників, включаючи структуру капіталу ТОВ “Шувар”, вплив короткострокових кредитів на коефіцієнт поточної ліквідності, умови заборгованості, а також обмеження, що накладені існуючими борговими зобов’язаннями. Аналогічне рішення щодо створення необхідних додаткових фондів приймається фахівцями ТОВ “РСГП “Столичний”.

Таблиця 2.10

**Структура необхідних додаткових фондів ТОВ “Шувар” та ТОВ
“РСГП “Столичний”, тис. грн.**

Кількість нового капіталу	ТОВ “Шувар”	ТОВ “РСГП “Столичний”
Довгострокові кредити банків	3 620	
Інші довгострокові зобов’язання		56 861

Джерело: складено автором

Ці значення також представлені у таблицях 2.8 та 2.9. Вони додаються до початково спрогнозованих значень, представлених у стовпцях під назвою “Прогноз на 2017 р. (перше наближення)”. У результаті підсумування отримується друге наближення балансу. Тепер активи і пасиви балансу зрівнялися, але робота над документом ще не завершилася.

Необхідно також здійснити аналіз показників прогнозу балансу і звіту про фінансові результати на 2017 р., які є частиною загального процесу аналізу. Тепер фахівці ТОВ “Шувар” та ТОВ “РСГП “Столичний” повинні дослідити отримані результати і визначити їхню відповідність фінансовим цілям, прописаним у п’ятирічному стратегічному фінансовому плані суб’єкта господарювання. Якщо дані прогнозу не відповідають поставленим цілям, окремі його елементи доведеться змінювати.

У таблицях 2.11 та 2.12 представлені розрахунки фактичних фінансових коефіцієнтів за 2016 р. і прогнозовані їхні значення на 2017 р.

Розділ “Вихідні параметри” містить інформацію про три ключові групи чинників:

- 1) витрати (за винятком амортизації) у відсотковому відношенні до виручки;
- 2) дебіторська заборгованість у відсотковому відношенні до виручки;
- 3) запаси у відсотковому відношенні до виручки.

При попередньому прогнозі вважається, що ці показники зберігаються на тому ж рівні, на якому вони були у 2016 р.

Розділ “Коефіцієнти” представляє детальнішу інформацію стосовно слабких сторін суб’єкта господарювання.

Таблиця 2.11

**Аналіз показників прогнозу балансу і звіту про фінансові результати
ТОВ “Шувар”**

	Дані за 2016 р.	Прогноз на 2017 р.
Вихідні дані		
Собівартість у відношенні до виручки	0,8642	0,8642
Дебіторська заборгованість у відношенні до виручки	0,3036	0,3036
Запаси у відношенні до виручки	0,0043	0,0043
Коефіцієнти		
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,0628 раз	1,0628 раз
Оборотність запасів	171,03 разів	209,24 разів
Термін обороту дебіторської заборгованості	104,87 днів	104,33 днів
Оборотність активів	0,3071 разів	0,2755 разів
Рентабельність продажу	19,97%	19,97%
Рентабельність активів	6,13%	5,5%
Рентабельність власного капіталу	15,32%	15,85%

Джерело: розраховано автором

З представлених даних можемо зробити висновок, що фінансовий стан ТОВ “Шувар” на кінець 2016 р. був достатньо стійким, про що свідчить, наприклад, значення коефіцієнта поточної ліквідності, котре перевищувало нормативне значення та було > 1 . У 2017 р. ця тенденція, за прогнозами,

збережеться. Також у 2017 р. порівняно з 2016 р. спостерігатиметься зростання оборотності запасів, що є сприятливою тенденцією.

Термін оборотності дебіторської заборгованості почне знижуватися у 2017 р., але його величина залишиться досить високою – 104,33 дні, що свідчить про труднощі у ТОВ “Шувар” при стягненні коштів за рахунками дебіторів. Оборотність активів у 2017 р. порівняно з 2016 р. теж знизиться, що є несприятливою для суб’єкта господарювання тенденцією.

Рентабельність продажу у 2017 р. залишиться стабільною – 19,97%. Рентабельність активів знизиться у 2017 р., а її рівень є дуже низьким. Рентабельність власного капіталу ТОВ “Шувар” дещо зросте у 2017 р.

Таблиця 2.12

**Аналіз показників прогнозу балансу і звіту про фінансові результати
ТОВ “РСГП “Столичний”**

	Дані за 2016 р.	Прогноз на 2017 р.
Вихідні дані		
Собівартість у відношенні до виручки	0,647	0,647
Дебіторська заборгованість у відношенні до виручки	0,0444	0,0444
Запаси у відношенні до виручки	0,0309	0,0309
Коефіцієнти		
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,3227 рази	0,3227 рази
Оборотність запасів	15,04 разів	24,44 рази
Термін обороту дебіторської заборгованості	11,29 днів	13,70 днів
Оборотність активів	0,1280 рази	0,1493 рази
Рентабельність продажу	9,61%	9,61%
Рентабельність активів	1,23%	1,43%
Рентабельність власного капіталу	24,35%	24,96%

Джерело: розраховано автором

Фінансовий стан ТОВ “РСГП “Столичний” на кінець 2016 р. був нестійким, оскільки значення коефіцієнта поточної ліквідності становило третину нормативного значення, котре повинне бути ≥ 1 при стійкому фінансовому стані суб’єкта господарювання. Подібна ситуація зберігатиметься доти, доки керівництво не вчинить дій, спрямованих на виправлення ситуації. У 2017 р. , за прогнозами, ця тенденція збережеться.

Також у 2017 р. порівняно з 2016 р. спостерігатиметься зростання оборотності запасів, що є сприятливою тенденцією. Термін оборотності дебіторської заборгованості зросте у 2017 р., але його величина залишиться досить невисокою, що свідчить ефективно і швидко стягнення коштів за рахунками дебіторів. Оборотність активів у 2017 р. порівняно з 2016 р. дещо зросте, що є сприятливою для суб'єкта господарювання тенденцією.

Рентабельність продажу у 2017 р. залишиться стабільною – 9,61%. Рентабельність активів зросте у 2017 р., однак її рівень є критично низьким. Рентабельність власного капіталу ТОВ “РСГП “Столичний” дещо зросте у 2017 р.

Після розгляду попереднього прогнозу керівники вирішують, які саме дії варто здійснити для виправлення фінансового становища суб'єкта господарювання. Плани перетворень, котрі вироблені керівництвом, потім використовуються для побудови переглянутих прогнозів звітності.

На прикладах ТОВ “Шувар” та ТОВ “РСГП “Столичний” ми розглянули вітчизняну практику застосування методу прогнозування і переконалися, що це ітеративний процес.

Висновки до розділу 2

1. Першочерговим завданням ефективної фінансової стратегії є визначення стратегічних фінансових цілей. Основними вимогами до системи стратегічних фінансових цілей є: забезпечення формування достатніх обсягів фінансових ресурсів та високорентабельне використання власного капіталу, оптимізація структури активів і капіталу, допустимий рівень фінансових ризиків у процесі реалізації майбутньої діяльності суб'єктів господарювання тощо.

2. Систематизовано підходи до класифікації стратегій. Основні з них є: за ієрархією в системі управління, функціональним критерієм, стадіями

життєвого циклу бізнесу, конкурентною позицією на ринку, способом досягнення конкурентних переваг, рівнем глобалізації бізнесу.

3. Аналіз динаміки кількості підприємств як суб'єктів господарювання за 2010–2016 рр. дозволяє зробити наступні висновки: кількість фізичних осіб–підприємців значно перевищує кількість підприємств; кількість великих та середніх підприємств зменшується, а кількість малих – зростає, в тому числі мікропідприємств; понад 90% обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) протягом аналізованого періоду забезпечували саме підприємства.

4. На основі аналізу вітчизняної практики стратегічного фінансового планування можна зробити наступний висновок: низька частка суб'єктів господарювання, які мають фінансову стратегію пов'язана з низьким рівнем розуміння керівництвом та фахівцями фінансової вертикалі її значення для ефективної діяльності. Такий рівень свідчить про потребу в розробці ефективної моделі стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання в умовах мінливого конкурентного середовища.

5. Чинники впливу на розвиток стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України умовно можна поділити на дві групи: зовнішні (характерні для середовища діяльності суб'єктів господарювання та впливати на які вони безпосередньо не можуть), внутрішні (властиві внутрішньому середовищу суб'єктів господарювання та на які вони можуть безпосередньо впливати), а також комбіновані (ті, що матимуть характер як зовнішніх, так і внутрішніх).

6. До головних чинників впливу на розвиток стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України, важливих для успішного функціонування на ринку належать, зокрема: інтенсифікація процесу глобалізації світової економіки; темпи технологічного прогресу; часті коливання кон'юнктури фінансового і товарного ринків; висока динаміка зміни чинників зовнішнього фінансового середовища; вартість і доступність джерел фінансування; можливість використання сучасних фінансових інструментів; інвестиційний клімат у країні та регіоні, де здійснюється

діяльність; імпортозалежність національної економіки; умови виробництва продукції чи надання послуг; динамічність основних макроекономічних показників, таких як рівень інфляції, рівень облікової ставки НБУ, валютний курс та ін.

Основні положення розділу знайшли відображення в публікаціях дисертанта [156; 157; 158].

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ УКРАЇНИ

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

Дослідження світового досвіду стратегічного 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. Завдяки цьому вдасться порівняти досвід розвинених країн із вітчизняним і з'ясувати можливості та напрями його імплементації в українську практику з урахуванням специфіки вітчизняних умов господарювання.

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. 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.

Великі німецькі корпорації володіють значним досвідом корпоративного планування в умовах сильних соціальних обмежень, з одного боку, і жорсткої міжнародної конкуренції – з іншого. Німецький підхід до стратегічного фінансового планування характеризується ґрунтовністю і детальністю всіх планово-контрольних процедур. Тут велику увагу приділяють питанням безпечного в плані ліквідності розвитку суб'єктів господарювання і стратегічному підходу. Як критерії існування суб'єктів господарювання в короткостроковому періоді виступають показники

результату і ліквідності, а як довгострокова мета – збільшення вартості капіталу суб'єктів господарювання; короткостроковий же прибуток розглядається тільки як джерело фінансування стратегічного розвитку. В німецьких суб'єктах господарювання персонал безпосередньо включений в управління діяльністю корпорацій через участь в наглядових (у великих акціонерних товариствах) і виробничих радах [248, с. 141].

Розподіл отриманого прибутку, або фінансового результату суб'єктів господарювання вивчається з погляду внесків в нього праці і капіталу. Акціонери практично зрівняні в правах із персоналом, що робить суб'єктів господарювання стійкішими. Важливе значення мають у німецьких суб'єктах господарювання регламентація процесів управління і залучення до цих процесів персоналу. Зокрема, це відбувається через управління за цілями і систему стимулювання персоналу, прив'язану до рівня досягнення цільових показників [248, с. 141].

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 в ході планування фінансових операцій. Це завдання, зазвичай, вирішує центральний відділ фінансів. Якщо дефіцит фінансування не може бути ліквідований в короткостроковому і середньостроковому періоді, то використання грошових коштів, запланованих для сфер господарської діяльності, обмежується, наприклад, збільшенням термінів інвестування (у короткостроковому періоді) або коректуванням стратегічних планів сфер діяльності (у середньо– і довгостроковому періоді). Крім того, центральний відділ фінансів робить спеціальні короткострокові фінансові розрахунки, пов'язані із специфічними надходженнями і виплатами грошових коштів [207]. Тим самим формуються три етапи фінансового планування, не враховуючи окремих планів фінансування проектів [225].

В німецькій практиці фінансовий план зазвичай складається з наступних розділів: плану фінансування, плану прибутків (збитків), плану руху грошових коштів, балансу.

У суб'єктів господарювання Німеччини процес стратегічного фінансового планування орієнтований більшою мірою на внутрішніх користувачів інформації, осіб, що ухвалюють управлінські рішення. Бюджетний процес суворо регламентований, корегуванню з урахуванням змін умов під час господарського циклу підлягають лише довгострокові бюджети. Середньо- і довгострокові бюджети змінюються тільки в наступному циклі, тобто процес фінансового планування не можна визнати гнучким [225, с. 42].

На основі розглянутого вище досвіду стратегічного фінансування на прикладі Німеччини можемо запропонувати наступні рекомендації щодо його впровадження у практику вітчизняних суб'єктів господарювання:

- українським суб'єктам господарювання доцільно запозичити в німецьких колег ґрунтовність і детальність усіх планових процедур;
- більшу увагу необхідно приділяти контролю виконання стратегічних фінансових планів;
- концентруватися на результатах діяльності, а не на тривалості процесів;
- перейняти стратегічний підхід до планування, що дасть змогу перейти від тактики постійного вирішення короткострокових проблем і сконцентруватися на майбутньому суб'єктів господарювання.

Однак зауважимо, що імплементація німецького досвіду стратегічного фінансового планування в умовах вітчизняної економіки має свої специфічні особливості, а саме: відзначену вище ґрунтовність і детальність всіх планових процедур важко впроваджувати за умов нестабільності ринкової економіки України. Через високий рівень деталізації фінансових планів процес планування буде негнучким, а в умовах динамічності середовища

господарювання України це значно знижуватиме ефективність стратегічного фінансового планування.

У США фінансове планування суб'єктів господарювання підпорядковане вимогам зовнішніх користувачів: інвесторів, акціонерів, кредиторів, урядових регулюючих і податкових служб. Податкове управління, при всій його значущості, не має в цьому переліку пріоритетного значення, на відміну від суб'єктів господарювання країн континентальної Європи, де особлива увага приділяється саме оподаткуванню. Відповідно, у суб'єктів господарювання США весь процес фінансового планування спрямований на задоволення потреб саме цієї групи користувачів інформації, плани і звіти для зовнішнього використання – пріоритетні. Крім того, фінансове планування суб'єктів господарювання США відрізняється гнучкістю: корекція основних показників середньострокового і оперативного планування проводиться в момент виникнення такої необхідності [225, с. 42].

Американські суб'єкти господарювання використовують, зазвичай, два види планування: стратегічне фінансове планування і річне фінансове планування. Стратегічне фінансове планування має на меті дати обґрунтовану оцінку майбутньої рентабельності різних стратегічних господарських центрів, і на основі цього приймаються рішення з приводу припинення того або іншого виду господарської діяльності, або залучення в нові сфери ділової активності [225, с. 42].

Згідно з даними дослідження, проведеного аудиторською компанією PricewaterhouseCoopers (PwC) у 2011 році, у США фінансові директори визначили свої пріоритети щодо покращення в сфері фінансів на наступні два роки та на першому місці поставили підтримку прийняття рішень та бізнес-аналіз (74% опитаних), на другому місці в списку пріоритетів – планування, бюджетування та прогнозування (69%). Ці інструменти управління витіснили у списку пріоритетів управління витратами (68%) і управління оборотним капіталом (63%) [265, с.5].

Річне фінансове планування ґрунтується на показниках стратегічного плану. Річний план (бюджет) – оперативний документ згідно з яким стратегічний господарський центр визначає планований на поточний рік обсяг виробництва, складає плани з використання робочої сили, капіталовкладень, випуску нових видів продукції. У річному плані деталізується план виробництва і збуту поквартально і помісячно. Процес розробки річного плану починається з прогнозу обсягу продажу товарів і послуг, потім розраховуються витрати виробництва, і прогнозується прибуток. Складання бюджету починається з розробки нормативів трудових витрат на одиницю продукції. Потім “від досягнутого” визначаються витрати на сировину і матеріали за встановленими нормативами [225, с. 42].

Згідно дослідження, проведеного аудиторською компанією PricewaterhouseCoopers (PwC) у 2011 році, незважаючи на те, що тривалість часу, необхідного для завершення бюджету чи підготовки прогнозу варіюється залежно від галузі та компанії, більшість опитаних зазначили, що їхні компанії витрачають багато часу і зусиль на консолідацію, підбиття підсумків, комунікацію, пояснення та аналіз інформації для фінансового планування. Одним з несприятливих наслідків таких тривалих циклів планування є те, що часто остаточні бюджети вже не відповідають мінливим умовам бізнесу [265, с. 9].

Результати опитування також підтвердили, що фінансове планування є складним, повторюваним та затратним щодо часу процесом. Понад три четверти респондентів, а саме 83% повідомили, що складання бюджету триває два місяці, або й довше. У той же час більшість респондентів зазначають, що для складання прогнозу їм потрібно не менше шести робочих днів (61%), і майже одна третина опитаних (32%) зазначили, що це займає більше десяти робочих днів у їхніх компаніях [265, с.13].

Гнучкість планування американські суб'єкти господарювання підвищують двома шляхами:

1 – скороченням планованого періоду; прогнозування і планування завдань на гнучкій основі;

2 – зменшенням часу виконання замовлення; встановлення тісніших контактів із замовником [225, с. 42–43].

В американських корпораціях плани складаються, зазвичай, у виробничих відділеннях. За деякими даними, близько 2/3 американських суб'єктів господарювання планують “від низу до верху”, 1/3 – на основі взаємодії всіх рівнів управління, а планування “зверху–вниз” взагалі відсутнє [30; 35].

Згідно дослідження Ю. Бріггема та М. Ерхардта [271], багато менеджерів США стійко впевнені, що результати сучасного процесу фінансового планування не можуть бути достатньо надійними. Відповідно до опитування професіоналів у сфері фінансів лише 45% з них задоволені процесом фінансового планування, а 90% впевнені, що він занадто складний і громіздкий. Тим не менш 71% професіоналів впевнені в тому, що добросовісне фінансове планування – це найважливіший вид діяльності для майбутнього успіху. Недосконалість сучасного процесу планування у США полягає у наступному:

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

– цей процес вимагає значних зусиль зі сторони менеджерів. В середньому п'ятеро фахівців у сфері фінансів і восьмеро фахівців, не зайнятих фінансами, що працюють упродовж повного робочого тижня, витрачають на планування по чотири місяці на рік кожен, що сумарно становить 4,33 людино–роки.

Процес планування починається зі збору даних. Він включає фінансові результати, такі як доходи від реалізації, витрати і рівні матеріально–виробничих запасів. Але він також включає і нефінансові дані, які часто

називаються управляючими чинниками. Ці чинники відрізняються залежно від типу суб'єктів господарювання, але включають, наприклад, розміри партій, відсоток браку і час, що потрібний для обслуговування клієнта. Крім того, повинна бути інформація про клієнтів (число клієнтів, що здійснюють повторні покупки; час, який клієнт затрачає на вивчення web-сторінки; низка товарів, які замовляє певний тип клієнтів) і про співробітників (відсоток працівників, які відсутні на робочому місці чи рівень їх освіти і т. д.). Подібні чинники однакові для багатьох суб'єктів господарювання, і тому вони мають можливість використовувати автоматизовані системи корпоративного управління типу “Balanced Scorecard” [271].

Бажано, щоб збір відповідних даних був відносно простим, але найчастіше на практиці це не так. Лише 24 суб'єкти господарювання з числа респондентів, що були охоплені оглядом, мали єдину систему планування і звітності – більшість же має окремі комп'ютерні програми і електронні таблиці, котрі відрізняються залежно від підрозділів суб'єктів господарювання, і різні підрозділи користуються різною термінологією. Все це робить збір і обробку даних трудомістким процесом, що часто призводить до помилок [271].

Наступний крок – вибір цільових фінансових показників і параметрів. Замість того, щоб ґрунтуватися на аналізі, вони часто виробляються в результаті переговорів функціональних керівників, котрі складають бюджети, і менеджерів напрямків, які повинні їх виконувати. 66% менеджерів впевнені, що на планування більше впливає політика суб'єктів господарювання, ніж його стратегія [271].

Кінцева мета – прив'язання винагороди менеджерів до планових показників. Багато американських суб'єктів господарювання або не пов'язують винагороду менеджерів з планом, або пов'язують її з чинниками в плані, котрі знаходяться поза сферою діяльності менеджерів [271].

Враховуючи важливість фінансового планування, не дивно, що багато суб'єктів господарювання США прагнуть перебудувати заново свої

процеси планування, тим більше, що для такої перебудови є всі можливості. Усі члени “Великої четвірки” (Big Four) аудиторських компаній мають консалтингові групи, що займаються фінансовим плануванням, а також всі постачальники програмного забезпечення, такі як SAP і PeopleSoft, додали модулі фінансового планування в свої пакети. Крім того, й інші спеціалізовані постачальники програмного забезпечення, включаючи SAS, Huperion і Oracle, надають програмне забезпечення для фінансового планування [271].

З американської практики вітчизняним суб’єктам господарювання варто перейняти наступне:

- 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 ваги розробці і впровадженню ефективної системи інформаційно–аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування;

- забезпечення високого рівня якості процесу стратегічного фінансового планування. Показовим, на нашу думку, є той факт, що 81% американських професіоналів у сфері фінансів вважають якісне фінансове планування найважливішим для майбутнього успіху.

Водночас зауважимо, що впровадження американського досвіду стратегічного фінансового планування українськими суб’єктами господарювання має певні особливості: варто враховувати, що основними користувачами інформації про стратегічне фінансове планування вітчизняних суб’єктів господарювання є внутрішні. В умовах нестабільності економічної ситуації в Україні вони повинні мати доступну й достовірну інформацію для оперативного реагування на зміни середовища господарювання та корекції планів, тож варто звернути увагу на

архітектоніку системи інформаційно–аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування.

При постійних змінах середовища українським суб'єктам господарювання складно достовірно визначити майбутню рентабельність своєї діяльності через нестабільність законодавчої бази, різкі коливання валютних курсів, високий рівень інфляції, податкову політику тощо.

Крім того, як було зазначено вище, у США багато часу і зусиль витрачається на консолідацію, підбиття підсумків, комунікацію, пояснення та аналіз інформації для фінансового планування, тобто цей процес відбувається дуже повільно. Вважаємо за необхідне наголосити, що в українських умовах така практика призведе до невідповідності остаточних планів поточним умовам господарювання та, як наслідок, до неможливості прийняття ефективних управлінських рішень на основі розроблених планів вітчизняними суб'єктами господарювання.

Розглянемо досвід стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання Японії. Основою японського бізнесу є планомірність, тобто всі дії будь–якого суб'єктів господарювання обов'язково відбуваються за встановленим планом. Велика увага приділяється всім видам планів, особливо стратегічним, орієнтованим на досягнення великих цілей, і розвиток на довгостроковій основі [225, с.43].

В Японії всі великі суб'єкти господарювання мають планові відділи; підготовка плану централізована, планування здійснюється “зверху–вниз”. Часовий горизонт планування зазвичай рівний п'яти рокам, горизонт прогнозування – п'ятнадцяти рокам. Процес стратегічного фінансового планування в більшості випадків включає чотири стадії: формулювання передумов, уточнення проблем, довгострокова стратегія, середньострокові і короткострокові плани. Особливо важливо підкреслити, що в Японії існує система загальнонаціонального прогнозування, іноді її називають індикативним плануванням [225, с.43].

Центральний плановий відділ в японських суб'єктах господарювання грає значно важливішу роль, ніж в американських. Зазвичай, саме плановий відділ здійснює розробку плану за деякої участі лінійних планових відділів і відділу взаємин з персоналом. Складений плановим відділом план розглядається Комітетом з управління, а остаточне рішення ухвалюється Комітетом з управління і Президентом, який одночасно є і Головним керівником. У японських корпораціях це багато в чому зумовлено тим, що ступінь їх диверсифікації менший, ніж американських [225, с.43].

Філософія і цілі суб'єктів господарювання переглядаються за участю акціонерів з урахуванням наявних ресурсів. На основі зібраної інформації (про зовнішнє середовище, про стан і розвиток галузі, конкуренцію) складаються прогнози про майбутній стан суб'єктів господарювання. Аналіз прогнозів дає змогу виявити можливості і загрози. Оцінка результатів минулої діяльності і поточних підсумків виявляє проблеми і дає інформацію для наступного прогнозування [225, с.43].

Виходячи з наведених вище передумов визначаються рівні прагнень, потім прогнозуються найважливіші результати за умови збереження поточної політики. Ці результати порівнюються з рівнем прагнень і виявляються резерви, виробляються стратегії, які дають можливість задіювати виявлені резерви. Для усунення розривів між прогнозними значеннями показників і тими, яких прагне досягнути суб'єкт господарювання, розробляються нові стратегії "продукт-ринок". Надалі вивчають варіанти розширення виробництва і зниження витрат. Прогнозуються результати від використання різних стратегій, при цьому виявляється, будуть використані резерви чи ні [225, с.43].

У 70–80% найбільших японських суб'єктів господарювання застосовуються системи стратегічного фінансового планування, організація якого здійснюється таким чином:

– вибираються 5–10 ключових стратегій і навколо них формується політика довгострокового розвитку;

- одночасно приймаються середньострокові плани для об'єднання стратегій в одне ціле і ув'язки з розподілом ресурсів;

- вище керівництво визначає цілі кожному підрозділу, а останні розробляють кількісні плани досягнення цих цілей методом “від низу до верху” [35].

Стратегія складається з 3–х елементів: цілі, підкріплені стратегією; стратегічні проекти; політика в основних сферах. Середньострокові плани складаються з 3–х частин:

- визначаються середньострокові проекти, здійснюється їх хронологічна прив'язка і розподіляються ресурси;

- складаються плани за укрупненою номенклатурою продукції, виходячи із стратегії конкурентної боротьби для кожного виду продукції;

- складаються функціональні плани суб'єктів господарювання, тобто розвиток виробничих потужностей, формуються плани з праці і кадрів [225, с.43].

Особливості даної моделі полягають у такому:

- встановлюються розриви між проєктованим і поточним показниками та розробляються заходи з їх подолання;

- метою є не максимізація виробництва, а задовільне досягнення поставлених цілей;

- спочатку розробляються довготермінові стратегії, а далі вони слугують директивою для середньострокових планів [35].

Вважаємо, що з японського досвіду стратегічного фінансового планування українським суб'єктам господарювання варто перейняти наступну послідовність цього процесу: формулювання передумов; уточнення проблем; розробка довгострокової стратегії; розробка середньострокових і короткострокових планів. Крім того, варто враховувати, що для прогнозування і планування базою в Японії слугує оцінка результатів минулої діяльності і поточних підсумків, що дає змогу суб'єктам господарювання ефективно виявляти проблеми.

Однак зауважимо, що в умовах мінливої економіки України, яка характеризується, зокрема, коливаннями валютних курсів, постійними змінами нормативних і законодавчих актів, нестабільною податковою й митною політикою тощо, дуже важко забезпечити плановірність стратегічного фінансового планування, тобто підпорядкування всіх дій будь-якого вітчизняного суб'єкта господарювання встановленим планам. Відповідно, ефективно виявити проблеми на основі лише оцінки результатів минулої діяльності і поточних підсумків у вітчизняних умовах складно, оскільки потрібно постійно враховувати зміни зовнішнього середовища діяльності суб'єктів господарювання.

Вважаємо, що для розробки рекомендацій щодо покращення ефективності стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України варто також розглянути досвід суб'єктів господарювання Великобританії.

Більшість суб'єктів господарювання Великобританії мають бізнес-стратегію. Її цілі спрямовані на визначення:

- факторів зовнішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність;
- очікуваного стану суб'єктів господарювання, якого вони прагнуть досягти в довгостроковій перспективі;
- ринків, на яких суб'єкти господарювання збираються конкурувати з іншими та діяльності, яку вони повинні провадити;
- ресурсів, необхідних для забезпечення конкурентоспроможності;
- засобів, за допомогою яких суб'єкти господарювання можуть працювати краще, ніж конкуренти на ринку.

Британські менеджери вважають, що, перш ніж діяти, важливо приділити час плануванню і роздумам. Стратегія повинна бути зрозумілою, чіткою і повинна виконуватися суб'єктами господарювання. Прихильники розробки вважають, що оптимальна стратегія – це результат взаємодії суб'єктів господарювання з оточенням, а її розробка є безперервним

процесом постійного навчання, експериментування і ризику. Реалістичні стратегії залежать від цілого ряду чинників, таких як: навколишнє середовище, культура, розташування і т.д.

Крім того, стратегія повинна розглядатися як щось більше, ніж просто підготовка стратегічного плану, а саме як процес, який складається з трьох елементів: план, реалізація плану, оцінка успішності стратегії (чи досягнуто поставлених цілей).

На нашу думку, з британської практики стратегічного фінансового планування вітчизняним суб'єктам господарювання варто запозичити наявність стратегії та зважений підхід до її обґрунтування, оскільки дуже часто вона відсутня або недосконало розроблена. Також зауважимо, що британські фахівці приділяють значну увагу оцінці успішності стратегії та рівню досягнення поставлених цілей, що, на нашу думку, корисно імплементувати у вітчизняну практику стратегічного фінансового планування.

Отже, дослідження світового досвіду стратегічного фінансового планування дало змогу виявити подібні та відмінні риси цього процесу в суб'єктів господарювання провідних країн світу. Аналогічність зумовлена спільністю умов функціонування суб'єктів господарювання цих держав: всі вони діють у високорозвинених ринкових економіках, зумовлюючи розробку і вдосконалення засобів конкурентної боротьби. Варто відзначити унікальність підходів до фінансового планування господарської діяльності суб'єктів господарювання, пов'язану, передусім, з унікальністю інформаційних систем, пристосованих для внутрішньонаціональних потреб [225].

Таким чином, вважаємо, що в ринкових умовах господарювання в Україні необхідно використовувати систему стратегічного фінансового планування на основі синтезу вітчизняної практики і досягнень світового досвіду. Особливу увагу доцільно приділити організаційному та методологічному аспектам фінансового планування. Однак варто зауважити, що Україна відрізняється від держав Заходу та Сходу, і перенесення

зарубіжної практики стратегічного фінансового планування без урахування специфіки української економіки та умов діяльності суб'єктів господарювання призведе до негативних результатів [8, с.4].

На наш погляд, застосування у стратегічному фінансовому плануванні досвіду суб'єктів господарювання розвинених країн допоможе підвищити ефективність цього процесу у вітчизняних умовах.

3.2. Формування економетричної моделі стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання в умовах мінливого конкурентного середовища

Забезпечення ефективної економічної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання ґрунтується на процесі визначення пріоритетних фінансових інтересів, які формують цільову програму його функціонування та визначають систему внутрішніх і зовнішніх загроз.

Сукупність елементів впливу на процес розроблення та реалізації стратегічних управлінських рішень щодо розвитку суб'єктів господарювання, здійснюється через призму розроблення ефективного механізму реалізації системи стратегічного фінансового планування.

Розроблення стратегічного фінансового планування забезпечує ефективне функціонування та постійний моніторинг стану всіх важливих елементів економічної системи. Виявляючи відхилення від бажаного (нормативного) стану, система надає інформацію про причини та наслідки цих відхилень, а також про можливі напрями повернення до нормативного стану суб'єктів господарювання з метою запобігання подібних ситуацій в майбутньому.

Моніторинг фінансового стану суб'єктів господарювання є динамічною та складною системою, стан якої у будь який момент часу можна описати за допомогою сукупності показників. Зміна структури, зв'язків та поведінки

окремих її елементів впливає на решту та спричиняє зміну самої системи розроблення стратегічного фінансового плану в цілому.

Для здійснення процесу моніторингу фінансового стану економічної системи, дослідження та аналізу кількісного впливу чинників на нього, забезпечення ефективного стратегічного управління фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання доцільно використовувати інструментарій економіко–математичного моделювання.

З–поміж економіко–математичних методів і моделей дослідження фінансового стану суб'єктів господарювання, які прогнозують значення основних параметрів економічної системи та дозволяють одночасно обґрунтовувати стратегічні управлінські рішення, часто використовують економетричні методи. Це зумовлено стохастичним характером чинників функціонування суб'єктів господарювання. Використання методів кореляційно–регресійного аналізу дає змогу визначити вплив динаміки ринкового середовища на значення окремих показників фінансової діяльності суб'єктів господарювання. Також, за допомогою цих методів можна аналізувати причинно–наслідкові зв'язки між економічними змінними, здійснювати пошук нових та покращених альтернатив розвитку економічної діяльності, розглядати декілька можливих варіантів майбутнього стану економічної системи [1; 57; 66].

Для побудови кореляційно–регресійних моделей необхідно якісно проаналізувати економічні зв'язки та визначити найбільш значущі чинники, які впливають на показники функціонування економічної системи. Перелік цих показників може змінюватись в залежності від наявних статистичних даних про діяльність господарюючого суб'єкту та поставленої мети його стратегічного розвитку.

Прогнозування рівня фінансового стану економічної системи доцільно здійснювати на основі економетричних симульативних моделей. Вони формують систему одночасних кореляційно–регресійних рівнянь, які описують взаємну залежність між змінними [57; 131].

Симультивні кореляційно–регресійні моделі дають змогу врахувати структуру взаємозв'язків між внутрішніми (ендогенними) та зовнішніми (екзогенними) змінними, які забезпечують системний підхід до дослідження фінансової діяльності суб'єкта господарювання.

В процесі кореляційно–регресійного дослідження системи розроблення стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України спочатку необхідно виділити сукупність чинників, які визначають стан цієї системи. Цю сукупність чинників доцільно розділити на дві групи: внутрішнього та зовнішнього середовища.

Досліджуючи систему фінансового забезпечення, слід враховувати різні аспекти діяльності суб'єкту господарювання. В такому випадку кожному сторону фінансової діяльності доцільно характеризувати різними показниками–індикаторами, які так чи інакше можуть бути представлені у кількісному вираженні.

У фінансовому аналізі суб'єктів господарювання України прийнято виділяти 4 основні групи показників: 1) рентабельності; 2) ділової активності (оборотності); 3) ліквідності і платоспроможності; 4) фінансової стійкості [256].

Досліджуючи фінансовий стан суб'єктів господарювання України, виділимо такі чинники внутрішнього середовища в деякий t -й період:

1) сукупність чинників, значення яких будуть визначені за допомогою економетричної моделі, формують множину ендогенних змінних:

y_1 – величина основних виробничих засобів;

y_2 – чистий прибуток;

y_3 – показник рентабельності виробництва;

y_4 – показник оборотності (загальний);

y_5 – показник загальної ліквідності;

y_6 – показник загальної платоспроможності;

y_7 – показник фінансової стабільності;

2) сукупність чинників, значення яких вже є відомими перед побудовою економетричної моделі, формують множину екзогенних внутрішніх змінних:

- x_1 – величина власного капіталу;
- x_2 – величина позикового капіталу;
- x_3 – величина дебіторської заборгованості;
- x_4 – величина кредиторської заборгованості;
- x_5 – собівартість продукції;
- x_6 – величина товарно–матеріальних запасів;
- x_7 – величина грошових коштів;
- x_8 – величина поточних зобов'язань;
- x_9 – величина валюти балансу;
- x_{10} – величина оборотних активів;
- x_{11} – виручка від реалізації.

Чинники зовнішнього середовища, які опосередковано впливають на стан, визначають умови функціонування та динаміку фінансової діяльності окремої економічної системи, є екзогенними змінними, до яких можна віднести:

- x_{12} – курс гривні до іноземних валют (долар США);
- x_{13} – рівень відсоткової (%) ставки за кредитами.

Таким чином, для дослідження системи стратегічного фінансового планування діяльності суб'єктів господарювання в Україні пропонуємо побудувати симульативну кореляційно–регресійну модель, яка повинна складатись із семи рівнянь, що містять розглянуті сім ендогенних та тринадцять екзогенних змінних.

1. Перше рівняння симульативної кореляційно–регресійної моделі, яке характеризує зміну величини основних виробничих засобів (y_1), залежить від величини власного капіталу суб'єкта господарювання (x_1) та величини

чистого прибутку суб'єкта господарювання (y_2), буде розглянуто в такому вигляді:

$$y_1 = \alpha_{10} + \alpha_{11} \cdot x_1 + \alpha_{12} \cdot y_2 + \varepsilon_1. \quad (3.1)$$

2. На прибуток суб'єкта господарювання (y_2), який буде другим показником запропонованої кореляційно–регресійної моделі, впливає зміна величини собівартості продукції (x_5), зміна величини оборотних активів (x_{10}), зміна курсу гривні до іноземних валют (x_{12}) та показника загальної ліквідності суб'єкта господарювання (y_5):

$$y_2 = \alpha_{20} + \alpha_{21} \cdot x_5 + \alpha_{22} \cdot x_{10} + \alpha_{23} \cdot x_{12} + \alpha_{24} \cdot y_5 + \varepsilon_2. \quad (3.2)$$

3. Показник рентабельності виробництва (y_3) суб'єкта господарювання змінюється під впливом змін величини дебіторської заборгованості (x_3), величина кредиторської заборгованості (x_4), зміни величини товарно–матеріальних запасів (x_6), величини основних виробничих засобів (y_1) та величини чистого прибутку (y_2):

$$y_3 = \alpha_{30} + \alpha_{31} \cdot x_3 + \alpha_{32} \cdot x_4 + \alpha_{33} \cdot x_6 + \alpha_{34} \cdot y_1 + \alpha_{35} \cdot y_2 + \varepsilon_3. \quad (3.3)$$

4. На зміну наступного показника, який характеризує оборотність (загальну) капіталу суб'єкта господарювання (y_4), впливають зміни величини грошових коштів (x_7), зміни величини валюти балансу (x_9), зміна величини виручки від реалізації (без ПДВ та ін. податків) (x_{11}), зміна величини чистого прибутку (y_2) та зміна показника загальної ліквідності (y_5):

$$y_4 = \alpha_{40} + \alpha_{41} \cdot x_7 + \alpha_{42} \cdot x_9 + \alpha_{43} \cdot x_{11} + \alpha_{44} \cdot y_2 + \alpha_{45} \cdot y_5 + \varepsilon_4. \quad (3.4)$$

5. Показник загальної ліквідності суб'єкту господарювання (y_5) залежить від зміни величини грошових коштів (x_7), зміни величини поточних зобов'язань (x_8), величини оборотних активів (x_{10}), зміни величини основних виробничих засобів (y_1) та величини чистого прибутку суб'єкта господарювання (y_2):

$$y_5 = \alpha_{50} + \alpha_{51} \cdot x_7 + \alpha_{52} \cdot x_8 + \alpha_{53} \cdot x_{10} + \alpha_{54} \cdot y_1 + \alpha_{55} \cdot y_2 + \varepsilon_5. \quad (3.5)$$

6. На показник загальної платоспроможності (покриття) (y_6) впливають зміна величини власного капіталу (x_1), величини дебіторської заборгованості (x_3), зміна величини валюти балансу (x_9), зміна рівня відсоткової ставки за кредитами (x_{13}), зміна величини основних виробничих засобів (y_1) та величини показника оборотності (y_4):

$$y_6 = \alpha_{60} + \alpha_{61} \cdot x_1 + \alpha_{62} \cdot x_3 + \alpha_{63} \cdot x_9 + \alpha_{64} \cdot x_{13} + \alpha_{65} \cdot y_1 + \alpha_{66} \cdot y_4 + \varepsilon_6. \quad (3.6)$$

7. Зміна показника фінансової стабільності (y_7) може бути спричинена впливом зміни величини власного капіталу суб'єкта господарювання (x_1), зміни величини кредиторської заборгованості (x_4), величини поточних зобов'язань (x_8), зміни величини валюти балансу (x_9), зміни величини основних виробничих засобів (y_1) та показника рентабельності виробництва (y_3):

$$y_7 = \alpha_{70} + \alpha_{71} \cdot x_2 + \alpha_{72} \cdot x_4 + \alpha_{73} \cdot x_8 + \alpha_{74} \cdot x_9 + \alpha_{75} \cdot y_1 + \alpha_{76} \cdot y_3 + \varepsilon_7. \quad (3.7)$$

В розглянутих рівняннях параметр ε_i , $i = \overline{1,7}$ вказує на вплив випадкових величин, які наперед не можуть бути визначені при економетричному дослідженні.

Розроблена нами симультативна кореляційно–регресійна модель системи фінансового планування суб'єкта господарювання надає можливість змоделювати структуру та тісноту взаємозв'язків між показниками економічної діяльності, з врахуванням особливостей функціонування суб'єкта господарювання.

Для оцінки невідомих параметрів запропонованої симультативної кореляційно–регресійної моделі, необхідно використовувати інформацію про значення цих показників із фінансової звітності суб'єкта господарювання, до складу якої включають [51; 143; 256]:

- Баланс (форма № 1);
- Звіт про фінансові результати (форма № 2);
- Звіт про рух грошових коштів (форма № 3);
- Звіт про власний капітал (форма № 4);
- Примітки (форма № 5).

Значення ж чинників зовнішнього середовища можна отримати з публічної статистичної інформації.

На основі опрацьованої статистичної інформації проводимо оцінку параметрів симультативної кореляційно–регресійної моделі. Процедuru оцінювання параметрів запропонованої моделі можна розкласти на етапи, які подано на рис. 3.1.

Можливість оцінювання структурних параметрів симультативної моделі пов'язана з проблемою ототожнення її рівнянь. Якщо умов, які допускають оцінювання параметрів структурного рівняння, достатньо, рівняння є точно ототожненим (строго ідентифікованим), тобто його параметри можна однозначно оцінити. Якщо умов для оцінювання параметрів структурного рівняння більше, ніж потрібно, рівняння є переототожненим (надідентифікованим), тобто для деяких його параметрів можна отримати більш ніж одну оцінку. Якщо ж умов для оцінювання структурних параметрів рівняння не вистачає, воно є неототожненим

(неідентифікованим), тобто знайти оцінки його структурних параметрів на підставі оцінених параметрів скороченої форми неможливо [1; 57].

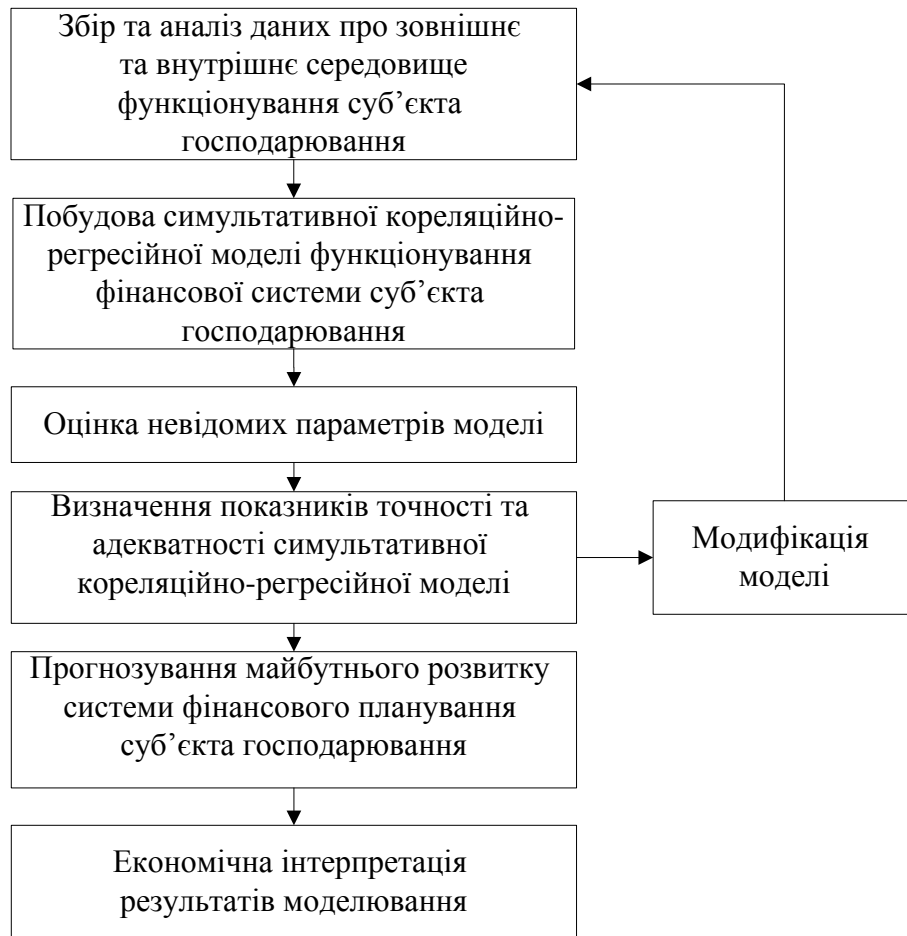


Рис. 3.1. Укрупнена блок–схема алгоритму реалізації симулятивної кореляційно–регресійної моделі

Джерело: складено автором.

Щоби перевірити можливість ототожнення структурного рівняння, застосовують умову порядку та рангову умову, а також сформульовані на їх підставі правила ототожнення.

Розгляньмо обов'язкову умову (умову порядку) ототожнення симулятивних моделей. Введемо такі позначення:

M – кількість ендогенних змінних у симулятивній моделі ($M = 7$);

m_i – кількість ендогенних змінних у окремому i – му рівнянні моделі;

K – кількість екзогенних змінних у симулятивній моделі ($K = 13$);

k_i – кількість екзогенних змінних у окремому i – му рівнянні моделі.

Обов'язкову (але не достатню) умову ототожнення (умову порядку) визначають двома різними еквівалентними способами [1]:

1) щоб ототожнити рівняння, з нього потрібно вилучити щонайменше $M - 1$ змінні, які містить модель (як ендогенних, так і екзогенних).

Якщо вилучено рівно $M - 1$ змінні, рівняння буде ототожненим, якщо забрано більше, ніж $M - 1$ змінних, рівняння буде переототожненим.

2) щоб ототожнити рівняння, кількість екзогенних змінних, вилучених з нього, має бути не меншою за кількість ендогенних змінних, які воно містить, зменшене на одиницю:

$$K - k_i \geq m_i - 1. \quad (3.8)$$

Якщо $K - k_i = m_i - 1$, то рівняння ототожене, якщо $K - k_i > m_i - 1$, то рівняння переототожене.

Коефіцієнти при змінних запропонованої симульативної кореляційно–регресійної моделі подано у таблиці 3.1 та таблиці 3.2, методом групування всіх змінних по одну сторону рівняння, а всіх сталих значень – по іншу.

Таблиця 3.1

Таблична форма симульативної моделі (ендогенні змінні)

Рівняння	Змінні						
	y_1	y_2	y_3	y_4	y_5	y_6	y_7
1	1	$-\alpha_{12}$	0	0	0	0	0
2	0	1	0	0	$-\alpha_{24}$	0	0
3	$-\alpha_{34}$	$-\alpha_{35}$	1	0	0	0	0
4	0	$-\alpha_{44}$	0	1	$-\alpha_{45}$	0	0
5	$-\alpha_{54}$	$-\alpha_{55}$	0	0	1	0	0
6	$-\alpha_{65}$	0	0	$-\alpha_{66}$	0	1	0
7	$-\alpha_{75}$	0	$-\alpha_{76}$	0	0	0	1

Джерело: складено автором.

Таблиця 3.2

Таблична форма симульативної моделі (екзогенні змінні)

Рівняння	Змінні												
	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	x_7	x_8	x_9	x_{10}	x_{11}	x_{12}	x_{13}
1	$-\alpha_{11}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	$-\alpha_{21}$	0	0	0	0	$-\alpha_{22}$	0	$-\alpha_{23}$	0
3	0	0	$-\alpha_{31}$	$-\alpha_{32}$	0	$-\alpha_{33}$	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0	0	$-\alpha_{41}$	0	$-\alpha_{42}$	0	$-\alpha_{43}$	0	0
5	0	0	0	0	0	0	$-\alpha_{51}$	$-\alpha_{52}$	0	$-\alpha_{53}$	0	0	0
6	$-\alpha_{61}$	0	$-\alpha_{62}$	0	0	0	0	0	$-\alpha_{63}$	0	0	0	$-\alpha_{64}$
7		$-\alpha_{71}$		$-\alpha_{72}$	0	0	0	$-\alpha_{73}$	$-\alpha_{74}$	0	0	0	0

Джерело: складено автором.

Перевіримо другим способом умову порядку для кожного рівняння симульативної моделі. Результати перевірки запишемо у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Перевірка умов порядку рівнянь симульативної моделі

Номер рівняння, (i)	Кількість не включених екзогенних змінних ($K - k_i$)	Кількість включених ендогенних змінних, зменшена на 1, ($m_i - 1$)	Висновок про можливе ототожнення
1	$13 - 1 = 12$	$2 - 1 = 1$	переототожнене
2	$13 - 3 = 10$	$2 - 1 = 1$	переототожнене
3	$13 - 3 = 10$	$3 - 1 = 2$	переототожнене
4	$13 - 3 = 10$	$3 - 1 = 2$	переототожнене
5	$13 - 3 = 10$	$3 - 1 = 2$	переототожнене
6	$13 - 4 = 9$	$3 - 1 = 2$	Пере ототожнене
7	$13 - 4 = 9$	$3 - 1 = 2$	Пере ототожнене

Джерело: розраховано автором.

Умова порядку є обов'язковою, але не достатньою умовою ототожнення. Може статися так, що умова порядку виконується, а рівняння є неототожненим, тому що екзогенні змінні, які в нього не включені, але які є в моделі, залежні між собою. Обов'язковою і достатньою умовою ототожнення є рангова умова ототожнення [1].

У симультаивній моделі, яка містить M рівнянь з M ендогенними змінними, рівняння буде ототожненим лише тоді, коли ранг матриці, утвореної з параметрів, які відповідають вилученим змінним цього рівняння, в усіх інших рівняннях моделі, крім даного, дорівнює $M - 1$.

Алгоритм перевірки симультаивної моделі на ототожнення за ранговою умовою можна здійснювати за такою схемою [1; 57; 66]:

- 1) записати симультаивну модель у формі таблиці;
- 2) під час перевірки рангової умови для i -го рівняння моделі викреслити i -й рядок таблиці;
- 3) викреслити стовпці таблиці, які відповідають ненульовим коефіцієнтам i -го рівняння;
- 4) у невикреслених елементах таблиці побудувати матрицю A_i .
- 5) визначити ранг матриці A_i : $r(A_i)$.
- 6) якщо $r(A_i) = M - 1$, то i -е рівняння моделі є точно ототожненим; якщо $r(A_i) < M - 1$, то i -е рівняння моделі неототожене.

На підставі умови порядку та рангової умови ототожнення можна сформулювати загальні правила перевірки рівнянь симультаивної моделі, що складається з M рівнянь і містить M ендогенних змінних, на ототожнення [1; 57; 66]:

1. Якщо $K - k_i > m_i - 1$ і ранг матриці A_i дорівнює $M - 1$: $r(A_i) = M - 1$, то i -е рівняння моделі переототожене.
2. Якщо $K - k_i = m_i - 1$ і ранг матриці A_i дорівнює $M - 1$: $r(A_i) = M - 1$, то i -е рівняння моделі точно ототожене.

3. Якщо $K - k_i \geq m_i - 1$ і ранг матриці A_i менший за $M - 1$: $r(A_i) < M - 1$, то i – е рівняння моделі неототожене.

4. Якщо $K - k_i < m_i - 1$, то i – е рівняння моделі неототожене.

У запропонованій нами симультаивній кореляційно–регресійній моделі дослідження системи стратегічного фінансового планування діяльності суб'єктів господарювання в Україні всі рівняння за порядковою та ранговою умовами є переототожненими.

Тому, у рівняннях симультаивної моделі факторні та результуючі змінні взаємозалежні та застосування методу найменших квадратів для оцінки їх параметрів може призвести до появи зміщених та неконсистентних оцінок. Під час використання методу найменших квадратів до оцінювання параметрів переототожнених рівнянь можна отримати кілька різних оцінок одного структурного параметра. В таких випадках параметри рівнянь симультаивної моделі оцінюють за допомогою спеціалізованих методів оцінки, а саме [57]:

- 1) методу непрямих найменших квадратів;
- 2) двокрокового методу найменших квадратів;
- 3) методу інструментальних змінних;
- 4) методу змішаного оцінювання;
- 5) методу найбільшої вірогідності обмеженої інформації;
- 6) трикрокового методу найменших квадратів;
- 7) методу найбільшої вірогідності повної інформації [3, 10].

Перші п'ять методів застосовують тільки до одного з рівнянь системи, а останні два методи, які називають системними методами, застосовують одночасно до всіх рівнянь кореляційно–регресійної моделі.

У процесі моделювання буде сформовано матрицю значень інструментальних змінних, для оцінки параметрів моделі за допомогою двокрокового методу найменших квадратів та матрицю допоміжних змінних.

Реалізуючи процедуру оцінки параметрів симульативної кореляційно–регресійної моделі стратегічного фінансового планування суб'єкта господарювання будуть сформовані матриці значень структурних параметрів симульативної моделі, на основі яких буде спрогнозовано значення ендогенних змінних.

Проаналізувавши показники точності та адекватності симульативної кореляційно–регресійної моделі, можна буде сформулювати множину рекомендованих управлінських рішень щодо покращення стану системи фінансового планування діяльності суб'єкта господарювання.

Прогнозуючи оцінку стану системи фінансового планування на майбутній період для ТОВ “Шувар” використаємо інформацію про значення чинників внутрішнього середовища суб'єкта господарювання (y_1, y_2, \dots, y_7) та $(x_1, x_2, \dots, x_{11})$ за період з січня 2007 року по грудень 2016 року, які отримано на основі фінансової звітності, розміщеної у вільному доступі. Значення ж чинників зовнішнього середовища (x_{12}, x_{13}) за цей період отримано на основі публічної статистичної інформації. Статистичні дані перерахованих економічних показників наведено у Додатку Д.

Оцінки невідомих параметрів (α_{ij}) запропонованої симульативної кореляційно–регресійної моделі отримаємо за допомогою двокрокового методу найменших квадратів. Основна ідея цього методу полягає у заміні в симульативній кореляційно–регресійній моделі стохастичної змінної (ендогенної змінної, яка залежить від випадкової величини) лінійною комбінацією нестохастичних екзогенних змінних [57; 131].

У нашому випадку, коли всі рівняння симульативної кореляційно–регресійної моделі є переототожненими, то метод двокрокових найменших квадратів можна реалізовувати за такою схемою [66]:

1. Будуємо кореляційно–регресійні моделі залежностей ендогенних змінних (y_1, y_2, \dots, y_7) від усіх екзогенних змінних $(x_1, x_2, \dots, x_{13})$ за формулою:

$$y_i = r_{i0} + \sum_{j=1}^{13} r_{ij} \cdot x_j + v_i, \quad i = \overline{1,7}, \quad (3.9)$$

де r_{i0}, r_{ij} – коефіцієнти кореляційно–регресійні моделі залежностей ендогенних змінних від усіх екзогенних змінних.

Оскільки в правій частині рівнянь (3.9) фігурують лише екзогенні змінні, то для оцінки параметрів рівняння можна використати метод найменших квадратів:

$$\tilde{y}_i = \tilde{r}_{i0} + \sum_{j=1}^{13} \tilde{r}_{ij} \cdot x_j, \quad i = \overline{1,7} \quad (3.10)$$

де \tilde{y}_i – теоретичне значення змінної y_i ,

$\tilde{r}_{i0}, \tilde{r}_{i1}, \dots, \tilde{r}_{i13}$ – оцінки невідомих параметрів рівняння (3.10) для $i = \overline{1,7}$.

Тоді змінну y_i можна представити у такому вигляді:

$$y_i = \tilde{y}_i + v_i, \quad i = \overline{1,7} \quad (3.11)$$

де v_i – випадкова компонента.

Виходячи з класичних припущень методу найменших квадратів, величини \tilde{y}_i та v_i між собою некорельовані.

Таким чином, для застосування двокрокового методу найменших квадратів для оцінки параметрів запропонованої симульативної кореляційно–регресійної моделі, необхідно обчислити, за допомогою вбудованої функції Linest табличного редактора Microsoft Excel, значення інструментальних змінних (див.табл. 3.4), які будуть використані замість фактичних значень ендогенних змінних.

Таблиця 3.4

**Значення інструментальних змінних
для оцінки невідомих параметрів симульативної моделі**

Номер Періоду	\tilde{y}_1	\tilde{y}_2	\tilde{y}_3	\tilde{y}_4	\tilde{y}_5	\tilde{y}_6	\tilde{y}_7
1	21519,82	-936,506	-4,9037	0,084321	0,448097	0,681088	2,072784
2	33732,39	-464,334	-2,55341	0,110461	0,302885	0,667952	2,023648
3	48489,69	765,3116	10,26547	0,142829	0,181118	0,636853	1,889141
4	50077,41	2014,906	27,97708	0,165053	0,807607	0,563897	1,494507
5	50867	473,6	1,952185	0,045046	1,115659	0,469933	0,886553

Продовження табл. 3.4

6	32651,31	1582,914	35,31186	0,086642	1,162487	0,388715	0,645103
7	47770,84	2949,205	40,45318	0,165892	1,374395	0,35756	0,483921
8	79922,9	2937,876	41,61765	0,223936	0,780723	0,36476	0,524108
9	43491,73	175,627	25,52069	0,056957	0,610536	0,359351	0,445509
10	71343,66	715,4325	31,67574	0,125529	0,470219	0,375199	0,527482
11	103181,1	1520,926	38,2447	0,205416	0,435752	0,392233	0,6011
12	118200,8	566,6544	10,70964	0,308512	0,82371	0,384939	0,659301
13	46786,11	-2178,9	-14,2519	0,1035	0,873929	0,372266	0,484158
14	86573,15	1258,389	-3,94209	0,266155	0,66719	0,41205	0,604406
15	114267,9	2710,241	-5,2337	0,405727	0,536049	0,446288	0,768516
16	48320,24	6420,641	10,15371	0,522773	3,105353	0,515683	1,06194
17	54458,62	2317,579	-1,08869	0,09655	0,291618	0,486696	0,985478
18	58666,09	5745,512	6,190485	0,168895	0,698213	0,499562	1,021681
19	50764,89	9279,302	22,32147	0,22011	1,995732	0,48533	0,916687
20	48611,51	8819,804	3,528348	0,284155	1,754835	0,476724	0,946345
21	17355,5	-3750,42	-9,77314	0,030279	0,58678	0,443226	0,853896
22	42811,94	-1734,92	0,761661	0,082561	0,336497	0,451391	0,909665
23	30657,38	-1322,23	4,497212	0,129605	0,482031	0,432158	0,846153
24	6034,514	-475,582	0,093021	0,18404	1,03646	0,425419	0,748345
25	13931,39	-2006,77	-0,69699	0,053017	1,296468	0,441852	0,839195
26	21393,21	-956,095	1,067457	0,105844	1,272093	0,448602	0,86536
27	28085,2	222,9866	4,768958	0,160214	1,240429	0,454686	0,894724
28	30887,26	762,937	-0,45406	0,216465	0,588578	0,465187	0,936968
29	1049,945	-3448,76	-0,52948	0,056728	0,720566	0,461284	0,876693
30	9520,661	-2362,51	-4,63675	0,10585	0,751958	0,466525	0,90156
31	14021,91	-28,4369	5,35094	0,165573	0,771863	0,421911	0,764978
32	13760,55	523,2393	3,447946	0,223688	0,726015	0,410674	0,731022
33	6420,612	-2302	-4,14303	0,072985	1,008843	0,41624	0,71796
34	22208,6	-546,301	-4,68642	0,113355	1,229041	0,434702	0,804976
35	-9258,42	-1083,65	-7,5154	0,188375	1,287527	0,435266	0,813348
36	16678,72	-38,1426	-19,0251	0,258658	1,473953	0,483265	1,027938
37	2867,311	-2995,44	-8,97125	0,099101	1,618299	0,467784	0,91881
38	807,7115	3495,597	7,091858	0,167258	2,708744	0,413046	0,623127
39	-4327,05	-688,558	0,462935	0,214869	0,6738	0,383946	0,608441
40	-30260,1	-1225,4	-2,18851	0,273505	1,249031	0,321024	0,29608

Джерело: розраховано автором.

2. У початкових рівняннях симультативної кореляційно-регресійної моделі проводимо заміну ендогенних змінних на допоміжні змінні.

Підставляємо в i -те рівняння симультативної моделі замість змінної y_i її представлення (3.11) через допоміжну змінну та випадкову компоненту:

$$y_i = a_{i0} + \sum_{j=1}^{13} a_{ij} \cdot x_j + \sum_{k=1}^7 a_{ik} \cdot \tilde{y}_k + \varepsilon_i^*, \quad i = \overline{1,7} \quad (3.12)$$

$$\text{де } \varepsilon_i^* = \varepsilon_i + \sum_{k=1}^7 a_{ik} \cdot v_k.$$

У рівняннях (3.12) змінні \tilde{y}_i із випадковою компонентою ε_i^* вже не корелюють.

Перший та другий етапи процедури методу двокрокових найменших квадратів продовжуємо доти, поки всі стохастичні змінні (y_1, y_2, \dots, y_7) у рівнянні не будуть замінені допоміжними $(\tilde{y}_1, \tilde{y}_2, \dots, \tilde{y}_7)$ змінними.

Одночасно із заміною ендогенних змінних на допоміжні змінні в i -му рівнянні симультазивної моделі проводимо таку ж заміну і у всіх інших рівняннях, для оцінки параметрів яких можна використовувати двокроковий метод найменших квадратів.

3. Кожне рівняння отриманої системи (3.12) задовольняє передумовам використання методу найменших квадратів і може розглядатись як багатофакторна регресійна модель. Для оцінки невідомих параметрів цих моделей знову застосовуємо метод найменших квадратів.

Провівши оцінку параметрів за методом двокрокових найменших квадратів, отримаємо консистентні дані.

Отже, здійснивши оцінку параметрів, використовуючи двокроковий метод найменших квадратів, симультазивну кореляційно-регресійну модель системи фінансового планування суб'єкта господарювання можна подати в явному вигляді.

1. Перше рівняння, яке характеризує зміну величини основних виробничих засобів, відображено за допомогою формули:

$$\tilde{y}_1 = -100544 + 2,6366 \cdot x_1 + 2,5672 \cdot y_2. \quad (3.13)$$

Коефіцієнт множинної детермінації $R_1^2 = 0,3016$ вказує на те, що впливом зміни екзогенних змінних пояснюється 30,16 % варіації ендогенної змінної, тобто, вказує на слабкий зв'язок.

2. Показник величини прибуток суб'єкта господарювання набуде вигляду:

$$\begin{aligned} \tilde{y}_2 = & -772,8981 + 0,1712 \cdot x_5 - 0,0637 \cdot x_{10} - \\ & - 207,4829 \cdot x_{12} + 2625,7868 \cdot y_5. \end{aligned} \quad (3.14)$$

Між ендогенною і екзогенними змінними спостерігається посередній зв'язок, оскільки коефіцієнт кореляції дорівнює 0,5039 (корінь квадратний з коефіцієнта детермінації $R_2^2 = 0,2539$).

3. Показник рентабельності виробництва суб'єкта господарювання, за результатами оцінки параметрів симультазивної кореляційно–регресійної моделі, виглядатиме так:

$$\begin{aligned} \tilde{y}_3 = & -2,37381 - 0,00162 \cdot x_3 + 0,00029 \cdot x_4 - \\ & - 0,00298 \cdot x_6 + 0,00006 \cdot y_1 + 0,00142 \cdot y_2. \end{aligned} \quad (3.15)$$

Коефіцієнт множинної детермінації дорівнює $R_3^2 = 0,30784$.

4. Показник оборотності (загальної) капіталу підприємства можна відобразити за допомогою наступного рівняння:

$$\begin{aligned} \tilde{y}_4 = & 0,1397022 + 0,0000002 \cdot x_7 - 0,0000011 \cdot x_9 + \\ & + 0,0000076 \cdot x_{11} + 0,0000005 \cdot y_2 + 0,0012297 \cdot y_5. \end{aligned} \quad (3.16)$$

У цьому рівнянні між ендогенною і екзогенними змінними спостерігається дуже сильний зв'язок, оскільки коефіцієнт кореляції становить 0,9899 (корінь квадратний з коефіцієнта детермінації $R_4^2 = 0,9798$).

5. Значення показника загальної ліквідності суб'єкта господарювання можна знайти, використовуючи дані наступного рівняння симультазивної кореляційно–регресійної моделі:

$$\begin{aligned} \tilde{y}_5 = & 1,2126167 + 0,0000414 \cdot x_7 - 0,0000607 \cdot x_8 + \\ & + 0,0000515 \cdot x_{10} - 0,0000029 \cdot y_1 - 0,0000179 \cdot y_2. \end{aligned} \quad (3.17)$$

Коефіцієнт множинної детермінації цього рівняння складає $R_5^2 = 0,8682$.

6. Показник загальної платоспроможності (покриття) відображається наступним рівнянням:

$$\begin{aligned} \tilde{y}_6 = & 0,5990976 + 0,0000082 \cdot x_1 - 0,0000004 \cdot x_3 - 0,0000048 \cdot x_9 - \\ & - 0,0013458 \cdot x_{13} + 0,0000003 \cdot y_1 - 0,0214385 \cdot y_4. \end{aligned} \quad (3.18)$$

У цьому рівнянні також спостерігається дуже сильний зв'язок між ендогенною і екзогенними змінними, оскільки коефіцієнт кореляції становить 0,9767 (корінь квадратний з коефіцієнта детермінації $R_6^2 = 0,9539$).

7. Останнім ж показником, який відображає фінансову стабільність суб'єкту господарювання, можна знайти за формулою:

$$\begin{aligned} \tilde{y}_7 = & 1,66087106 + 0,00016232 \cdot x_2 - 0,0001997 \cdot x_4 - 0,0001945 \cdot x_8 + \\ & + 0,0000126 \cdot x_9 + 0,00000232 \cdot y_1 + 0,00201556 \cdot y_3. \end{aligned} \quad (3.19)$$

Коефіцієнт множинної детермінації цього рівняння становить $R_7^2 = 0,8112$.

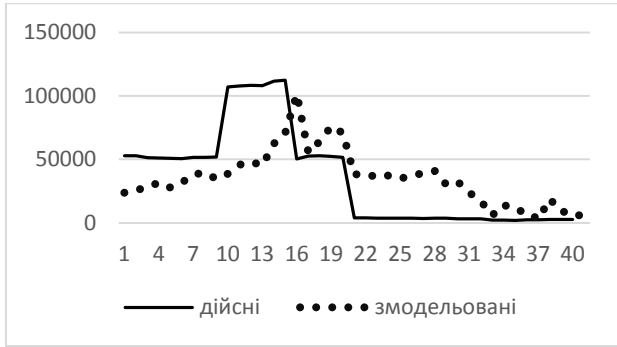
Вибір форми та типу кожного рівняння симультазивної кореляційно-регресійної моделі здійснено на основі положень економічної теорії. Тип кожного рівняння запропонованої моделі визначається кількістю факторних змінних, які входять в нього, а форма – видом функції регресії, яка використана в рівнянні. Так, рівняння (3.13) є двофакторним лінійним кореляційно-регресійним рівнянням, а рівняння (3.18)–(3.19) – шестифакторними лінійними кореляційно-регресійними рівняннями.

Дослідивши систему фінансового планування суб'єкта господарювання, можна зробити деякі висновки.

Будуючи економетричну кореляційно-регресійну модель динаміки прибутку суб'єкта господарювання (рівняння (3.14)) доцільно використати нелінійні форми, або включати більшу кількість чинників в неї. Це спричинено тим, що побудована модель є недостатньо адекватною, адже значення коефіцієнта множинної детермінації ($R_4^2 = 0,2539$) є дуже низьким.

Так, в літературі [66] запропоновано описувати динаміку величини прибутку суб'єкта господарювання у вигляді деякого стаціонарного чи нестаціонарного випадкового процесу.

Наочне відображення динаміки реальних та змодельованих показників за допомогою кореляційно-регресійної моделі подано на рис. 3.2.



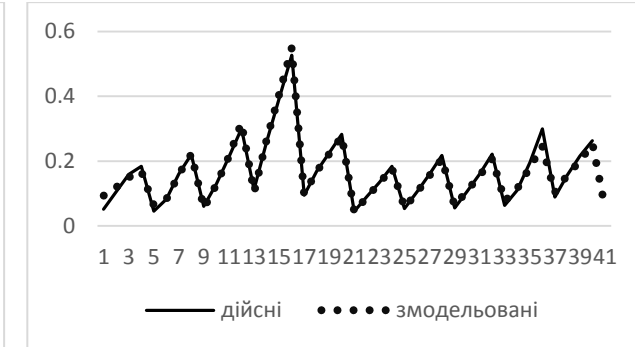
$$\tilde{y}_1 = -100544 + 2,6366 \cdot x_1 + 2,5672 \cdot y_2$$



$$\tilde{y}_2 = -772,8981 + 0,1712 \cdot x_5 - 0,0637 \cdot x_{10} - 207,4829 \cdot x_{12} + 2625,7868 \cdot y_5$$



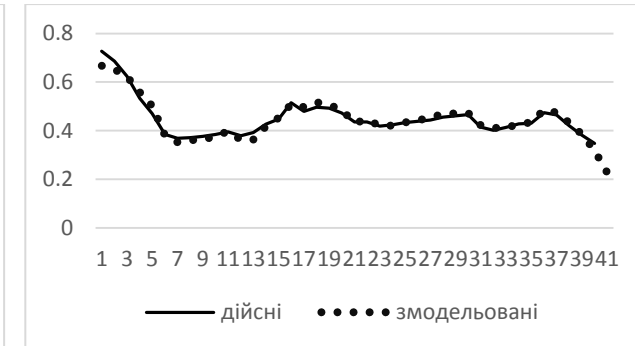
$$\tilde{y}_3 = -2,37381 - 0,00162 \cdot x_3 + 0,00029 \cdot x_4 - 0,00298 \cdot x_6 + 0,00006 \cdot y_1 + 0,00142 \cdot y_2$$



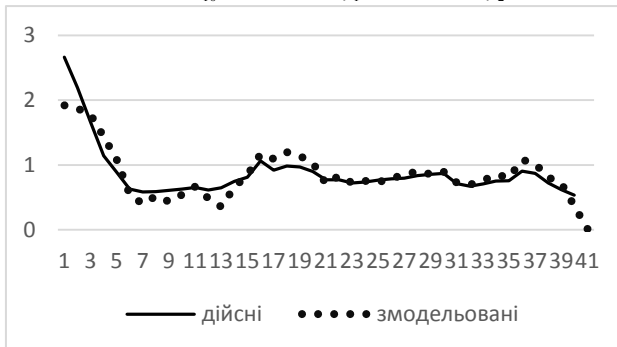
$$\tilde{y}_4 = 0,1397022 + 0,0000002 \cdot x_7 - 0,0000011 \cdot x_9 + 0,0000076 \cdot x_{11} + 0,0000005 \cdot y_2 + 0,0012297 \cdot y_5$$



$$\tilde{y}_5 = 1,2126167 + 0,0000414 \cdot x_7 - 0,0000607 \cdot x_8 + 0,0000515 \cdot x_{10} - 0,0000029 \cdot y_1 - 0,0000179 \cdot y_2$$



$$\tilde{y}_6 = 0,599096 + 0,0000082 \cdot x_1 - 0,0000004 \cdot x_3 - 0,0000048 \cdot x_9 - 0,0013458 \cdot x_{13} + 0,0000003 \cdot y_1 - 0,0214385 \cdot y_4$$



$$\tilde{y}_7 = 1,66087 + 0,0001623 \cdot x_2 - 0,0001997 \cdot x_4 - 0,0001945 \cdot x_8 + 0,0000126 \cdot x_9 + 0,00000232 \cdot y_1 + 0,00201556 \cdot y_3$$

Рис. 3.2. Порівняльна характеристика дійсних та змодельованих показників, складових стратегічного фінансового планування

Джерело: складено автором.

Дійсні та спрогнозовані, на основі побудованої симультативної кореляційно–регресійної моделі, ендогенні змінні на січень 2017 року показують значне відхилення реальних даних від прогнозних значень для перших двох рівнянь та незначне відхилення для решти (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Порівняльна характеристика дійсних та прогнозних значень на 41 період спостережень

рівняння	дійсні	прогнознi	вiдхилення
1	2982	3510,704	-528,704
2	1668	-6068,783	7736,783
3	9,531	-15,925	25,456
4	0,067	0,057	0,010
5	1,049	1,044	0,005
6	0,300	0,227	0,073
7	0,429	0,012	0,417

Джерело: розраховано автором.

Проте, із допустимою ймовірністю, побудована симультативна кореляційно–регресійна модель фінансового планування діяльності може бути використана економічними суб'єктами господарювання України з метою короткотермінового прогнозування значення фінансових показників, які можуть бути використані при формуванні та реалізації механізму стратегічного фінансового планування розвитку суб'єкта господарювання.

Але слід пам'ятати, що систему фінансового забезпечення суб'єктів господарювання потрібно досліджувати з врахуванням нестабільного розвитку економічних процесів. Так, досліджуючи вплив зовнішнього середовища на функціонування суб'єкта господарювання, слід враховувати періодичні негативні тенденції, які суб'єкт господарювання відчуває через деякий часовий період (лаг). На основі цього прогноз показників системи фінансового планування, отриманий за допомогою вибіркової симультативної кореляційно–регресійної моделі (3.13) – (3.19), може виявитись дещо неточним. Одним із підходів до дослідження динаміки рівня

фінансового планування суб'єкта господарювання, в цьому випадку, може бути використана теорія хаосу, яка дозволяє врахувати стрибкоподібну зміну показників фінансового стану.

3.3. Рекомендації щодо оптимізації процесу стратегічного фінансового планування вітчизняних суб'єктів господарювання

Головною характеристикою успішності суб'єктів господарювання є досягнення й утримання ефективної фінансової діяльності протягом тривалого періоду.

Складання стратегічного фінансового плану є важливим для суб'єктів господарювання, оскільки дає змогу перевірити, чи дохід від діяльності буде достатнім для покриття витрат на здійснення запланованих заходів.

Стратегічний фінансовий план дозволяє керівництву суб'єктів господарювання сформулювати чітке уявлення про те, як стратегічні фінансові цілі узгоджуються з наявним ресурсним потенціалом та що не включатиметься до короткострокових чи середньострокових заходів.

Розглянувши та проаналізувавши чинники, що впливають на ефективність стратегічного фінансового планування, можемо запропонувати наступні рекомендації щодо удосконалення процесу стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України:

– враховувати при розробці стратегічних фінансових планів зовнішні чинники впливу, оскільки жоден суб'єкт господарювання не існує в статичному середовищі. Соціальні, політичні та економічні тенденції постійно впливають на попит і пропозицію товарів і послуг. Досягнення в сфері технологій відкривають нові можливості, а також створюють нові очікування. Потреби і демографія спільнот можуть змінюватися, як і методи розробки та реалізації товарів і послуг. Тому дуже важливо забезпечити врахування у стратегічних планах, зокрема фінансових, відображення умов

зовнішнього середовища. Це сприятиме чіткому і всеосяжному розумінню суб'єктами господарювання зовнішніх можливостей і викликів, які стоять перед ними. Товари, послуги, процеси, процедури та операції суб'єктів господарювання України повинні бути переглянуті і реорганізовані в світлі реалій і прогнозів на майбутнє;

– забезпечити реалістичну і комплексну оцінку сильних сторін і обмежень суб'єктів господарювання України (SWOT–аналіз), оскільки основою будь–якого успішного стратегічного плану є аналіз загроз, можливостей і обмежень та сильних і слабких сторін. Суб'єктивна і об'єктивна інформація повинна бути отримана з широкого переліку джерел, в тому числі варто опитати працівників, власників суб'єктів господарювання, директорів, споживачів, керівників фінансових установ та організацій–партнерів;

– дотримуватися всеохоплюючого підходу, що передбачає наступне: в той чи інший момент всі залучені у процес стратегічного фінансового планування (персонал, керівники суб'єктів господарювання, клієнти і організації–партнери) повинні мати право голосу. Негативним моментом цього може стати занадто велика кількість учасників процесу;

– обов'язково долучати вище керівництво до процесу стратегічного фінансового планування. Така рекомендація пояснюється тим, що деякі керівники схильні уникати участі у розробці стратегічних фінансових планів або ж запровадження такої процедури суб'єктом господарювання, яким вони керують. Причиною цього можуть бути нестача часу, відсутність зацікавленості, негативні асоціації, недооцінення значення стратегічного фінансового планування та його потенційного впливу на діяльність суб'єктів господарювання;

– застосовувати розподіл відповідальності між керівництвом суб'єктів господарювання і працівниками. Ефективний процес стратегічного фінансового планування обов'язково повинен враховувати такі чинники як

фінансовий клімат, очікування клієнтів і інших зацікавлених сторін, конкурентне середовище суб'єктів господарювання і потребу у вдосконаленні діяльності. Ні керівництво, ні працівники, діючи неузгоджено, не матимуть повного уявлення про вплив вищеперелічених та інших чинників, а отже, необхідно забезпечити взаємодію всіх рівнів суб'єктів господарювання;

– вивчати передовий досвід реалізації стратегічного фінансового планування. Кожен суб'єкт господарювання має свою індивідуальну місію, клієнтську базу і внутрішню культуру, тому повинен розробляти власну фінансову стратегію, відображену в цілях та практичних кроках реалізації і пристосовувати їх до власних унікальних потреб. Стратегічний фінансовий план, доречний в одних умовах, може бути недоречним в інших, незалежно від рівня схожості суб'єктів господарювання. Однак варто вивчати досвід і переймати ефективні моменти з успіхів, невдач і помилок інших суб'єктів господарювання, не обмежуючись лише територією України;

– чітко розставляти пріоритети і розробляти реалістичні напрями розвитку. Незважаючи на те, що місія суб'єктів господарювання має важливе значення для мотивації і завдання напряму розвитку, вона може бути важко реалізованою без визначення і розроблення заходів, необхідних для досягнення бажаних цілей діяльності. Розробка реалістичного і придатного для втілення стратегічного фінансового плану означає розмежування мети і стратегії суб'єктів господарювання (в тому числі фінансової) і встановлення їх логічних взаємозв'язків;

– забезпечити високий рівень складання стратегічного фінансового плану та забезпечувати якісні характеристики стратегічного фінансового плану його варіативністю (наявністю “оптимістичного”, “песимістичного” та “реалістичного” варіантів), оскільки стратегічні фінансові плани завжди передбачають наявність альтернативних припущень. Це пов'язано з тим, що кожен підрозділ суб'єктів господарювання може підготувати три

альтернативних сценарії стратегічних фінансових планів протягом наступних 3–5 років. Доречно сказати, що альтернативні плани, повинні бути підготовлені, в основному, в разі складання стратегічних фінансових планів на тривалий період. Таким чином, формулюють, як правило, три типи планів: песимістичний план (гіпотеза з найгіршими припущеннями щодо продукції чи послуг суб'єктів господарювання та стану економіки; можуть бути припущення в частині ліквідації активів суб'єктів господарювання чи їх продажів), реалістичний план (найбільш імовірні припущення про майбутню діяльність суб'єктів господарювання та стан економіки), оптимістичний план (оптимістична гіпотеза про продукти/послуги суб'єктів господарювання та стан економіки, може враховувати випуск нових видів продукції чи надання нових послуг, розширення суб'єктів господарювання). Альтернативні варіанти дадуть змогу суб'єктам господарювання краще оцінити умови господарювання та розробити план дій у випадку сприятливого, нейтрального чи негативного розвитку ситуації;

– удосконалити систему інформаційно–аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування, що дасть змогу підвищити ефективність цього процесу. Розглянемо наступні шляхи досягнення цієї мети:

1) вдосконалити форми і методи збирання первинної інформації. Якість і своєчасність управління виробничими процесами та фінансово–економічною діяльністю суб'єктів господарювання в цілому залежить від своєчасного збору достовірної інформації, за допомогою якої можна всебічно дослідити всі процеси і явища, які відбуваються в суб'єктах господарювання [231];

2) вдосконалити процеси обробки і доставки користувачам інформації, необхідної для коректного функціонування системи інформаційно–аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування та, як наслідок, забезпечення підвищення ефективності цього процесу [231];

3) удосконалити форми і методи обліку. В умовах ринкової економіки значення обліку для суб'єктів господарювання важко переоцінити. Тут неабияке значення має оперативне збирання та обробка показників, їх простота й доступність усім користувачам у часовому та пооб'єктному аспектах [231].

Вагомим чинником підвищення ефективності стратегічного фінансового планування вважаємо розроблення оптимальної конфігурації організаційної форми суб'єктів господарювання. Керівництву варто обрати один із запропонованих варіантів:

1) сильна централізація служби стратегічного планування, що розробляє довгострокові стратегії. В умовах централізованого управління планування виконується вищим керівництвом суб'єкта господарювання;

2) центральна служба стратегічного планування забезпечує довготермінове планування шляхом надання допомоги підрозділам, що беруть участь у плануванні;

3) комбінація попередніх двох варіантів (у процесі стратегічного планування лінійні керівники перебувають у безперервному діалозі, до якого також залучені функціональні керівники);

4) командна робота (формується колектив розробників стратегічного плану) [136].

Після прийняття рішення про вибір одного із запропонованих варіантів варто зосередитися на зусиллях щодо максимального наближення обраного варіанту до умов діяльності конкретного суб'єкта господарювання.

Головною проблемою розвитку стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України є відсутність ефективної послідовності його здійснення. Як свідчить практика господарювання, планування суб'єкти господарювання починають широко використовувати в той період розвитку, коли після бурхливого зростання чи становлення виникають проблеми зі зміцненням досягнутого успіху, забезпеченням стабільності.

Для того, щоб процес стратегічного фінансового планування був ефективним, його потрібно здійснювати не безсистемно, а з дотриманням обраної послідовності. Суб'єкти господарювання здійснюють стратегічне фінансове планування у тому порядку, котрий найбільше відповідає їхнім потребам рівнем складності, визначеними рамками діяльності та процесами конкретного суб'єкта господарювання.

Першим кроком на шляху розробки ефективного стратегічного фінансового плану є складання так званого “плану планування”. Цей крок дозволяє організувати процес, визначає відповідальних осіб на кожному етапі планування, оцінити фінансовий та людський потенціал, необхідні для виконання стратегічного фінансового плану, та встановити графік завершення процесу.

Процес стратегічного фінансового планування повинен розпочинатися зі створення основної команди, а також встановлення термінів завершення процесу, визначення бажаного ступеня участі та ключових учасників.

Робочі групи повинні складатись із чотирьох основних категорій учасників:

1) основна команда – невелика група, чисельність якої залежить від конкретного суб'єкта господарювання. Вона повинна адекватно відобразити всі рівні суб'єкта господарювання. Команда повинна обрати керівника та визначити обов'язки кожного учасника.

2) програмні, технічні, адміністративні директори – особи, що виконують наглядові функції в окремих сферах у межах суб'єкта господарювання. Їхня участь необхідна для визначення темпів зростання, рентабельності та інших показників.

3) керівники та учасники проектів – ознайомлені з деталями проектів та володіють необхідною інформацією про досягнення поставлених цілей та вартість їх реалізації.

4) інші працівники, що висловлюють свої ідеї через контакт з основною командою шляхом спільних сеансів планування чи інформаційних презентацій.

Працівники суб'єктів господарювання часто вважають, що складати стратегічні фінансові плани повинні лише фахівці фінансово-економічних служб та керівництво. Однак, коли виключно зазначені категорії складатимуть плани, то кінцевий результат їхньої роботи може не зовсім точно відобразити майбутні фінансові потреби конкретного суб'єкта господарювання.

Що вищий ступінь залучення працівників до процесу складання стратегічного фінансового плану, то дієвішим й ефективнішим стане цей документ, оскільки відобразатиме реальні потреби усіх підрозділів суб'єктів господарювання.

Стратегічне фінансове планування складається з трьох основних блоків:

- 1) встановлення цілей.
- 2) встановлення чітких показників.
- 3) вимірювання та адаптація.

Типовий робочий процес стратегічного фінансового планування зазвичай починається зі встановлення стратегічних фінансових цілей, які зазвичай є довгостроковими (до 3–5 років) та пов'язані з важливими ключовими показниками, враховуючи доходи, рентабельність, рух грошових коштів, а також основні фінансові та не фінансові показники.

Фінансові цілі повинні не лише дозволити суб'єктам господарювання планувати досягнення на найближчі роки, але й забезпечити можливість моніторингу прогресу та оцінки результатів. Кожна ціль повинна мати мінімум один об'єкт (деякі цілі можуть мати більше).

Визначення пріоритетних завдань і заходів забезпечує високий ступінь гнучкості у рамках стратегічного фінансового плану, даючи змогу для

включення заходів, які можуть ще не мати фінансування, одночасно визначаючи кроки, необхідні для досягнення цілей суб'єктів господарювання.

Пропонуємо здійснювати процес стратегічного фінансового планування вітчизняних суб'єктів господарювання за наступною послідовністю:

1. Аналіз цінностей та досвіду працівників, що братимуть участь у складанні стратегічного фінансового плану.

2. Огляд та оновлення або підготовка нової місії конкретного суб'єкта господарювання.

3. Аналіз зовнішнього середовища, тобто політичних, економічних, соціальних, технологічних чинників шляхом здійснення PEST–аналізу та внутрішнього середовища, тобто ресурсів, процесів, ефективності.

4. Проведення SWOT–аналізу (оцінка внутрішніх сильних і слабких сторін суб'єкта господарювання та його зовнішніх можливостей та загроз).

SWOT–аналіз пропонуємо проводити за наступними критеріями:

– внутрішні сторони суб'єкта господарювання: інновації, репутація, якість продукції, ринкова позиція, досвід і кваліфікація працівників, стосунки з клієнтами, гнучкість.

– слабкі сторони: рентабельність, втрати через конкуренцію, відсутність важливої інформації, глобальна присутність на ринку, комунікації, рівень виконання проектів, стратегічне планування, фокусування, внутрішні засоби контролю та показники, рівень задоволеності клієнтів товарами чи послугами суб'єктів господарювання.

– зовнішні можливості: використання веб–технологій, глобальне зростання компанії, покращення бізнес–процесів.

– загрози: конкуренти, законодавчі зміни, економічна невизначеність, прагнення споживачів до змін, тиск цін, екологічні норми.

5. Створення менших робочих груп для більш поглибленого планування ключових сфер і фінансових показників.

6. Ознайомлення з існуючим стратегічним фінансовим планом суб'єкта господарювання (якщо такий є) для вивчення аспектів плану, які ще не є стратегічними, тих, які більше не є стратегічними через зміни середовища, а також упущень чи нових питань, які слід розглянути у переглянutoму плані.

7. Опис бачення того, де суб'єкт господарювання повинен бути через 3–5 років (візія).

8. Визначення стратегічних проблем суб'єкта господарювання.

9. Формулювання стратегічних фінансових цілей для вирішення основних проблем суб'єкта господарювання та забезпечення його довгострокового зростання й стабільності.

10. Розробка робочих планів з конкретними заходами, відповідальними особами, необхідними ресурсами та показниками вимірювання ефективності.

11. Визначення кроків для мобілізації ресурсів, необхідних для підтримання стабільності та складання, у якому ці заходи відображені у фінансовому вираженні/показниках та розкриті основні підходи для забезпечення отримання достатніх доходів чи фінансування.

12. Підготовка деталізованого стратегічного фінансового плану на 3–5 річний період, у якому прописана місія, аналіз середовища, стратегічні проблеми, цілі, плани дій, моніторинг та оцінка окремих процедур і циклів діяльності суб'єктів господарювання.

13. Реалізація плану та використання його як основи для встановлення стандартів ефективності, прийняття рішень, планування, моніторингу, мобілізації, розподілу ресурсів. Систематичний перегляд та оновлення (за потреби) плану через 1–2 роки.

Суб'єкти господарювання повинні щорічно переглядати та оновлювати стратегічні фінансові плани для моніторингу та оцінки своєї діяльності й адаптації планів до змін у поточній ситуації. Якщо плани не включають

заходи, необхідні для досягнення поставлених цілей, то рекомендовано переглянути плани і включити заходи. Деякі суб'єкти господарювання вважають, що з завершенням розробки стратегічних фінансових планів їхнє завдання виконано. Однак для максимальної ефективності вкладених у процес стратегічного фінансового планування часу й зусиль необхідно періодично переглядати вже затверджені плани. Це дозволяє суб'єктам господарювання контролювати та оцінювати прогрес та відобразити внутрішні й зовнішні зміни, які можуть вплинути на здатність реалізувати план або потребу в його коригуванні. Стратегічні фінансові плани повинні враховувати та відображати зміни в середовищі діяльності суб'єктів господарювання. Будь-який хороший стратегічний фінансовий план повинен включати щорічні огляди, перегляд періодів, глибокий аналіз та ретельну остаточну оцінку.

Хоча стратегічні фінансові плани не мають точних часових рамок, більшість суб'єктів господарювання розробляють їх, як правило, на 3–5 років, які поділено на 12-місячні періоди.

Якщо зовнішнє середовище функціонування суб'єктів господарювання є надзвичайно нестабільним та часто змінюється, то термін стратегічного фінансового планування повинен бути меншим. Наприклад, коли країна переживає екстремальну інфляцію або нестабільні економічні та політичні умови, то суб'єкти господарювання коригуватимуть свої довгострокові плани й зменшуватимуть часовий горизонт з традиційних 3–5 років до 45–90 днів.

На нашу думку, розроблення форми стратегічного фінансового плану є важливим для підвищення ефективності стратегічного фінансового планування. Запропонована нами форма складається з трьох таблиць, у котрих відображено ключові показники коефіцієнтного аналізу, а також подано прогнозовані значення основних статей фінансової звітності – балансу та звіту про фінансові результати як у базовому періоді, так і очікувані їхні величини у п'ятирічному горизонті планування. Її доцільно

використовувати у процесі стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання. У дисертаційній роботі застосування такої форми розкрито на прикладі ТОВ “Шувар” (Додаток Е).

Під час прогнозування балансу та звіту про фінансові результати та заповнення відповідної форми стратегічного фінансового плану варто відштовхуватися від статей фінансової звітності, розкритих у базовому періоді. У процесі здійснення діяльності склад статей фінансової звітності суб'єкта господарювання може змінюватися, тому стратегічний фінансовий план доцільно коригувати з певною періодичністю залежно від динаміки змін показників, наприклад, двічі на рік.

Запропоновані нами ключові показники коефіцієнтного аналізу детальніше розкрито у Додатку Е.

За результатами проведених розрахунків можемо зробити наступні висновки:

1) фінансовий стан ТОВ “Шувар” протягом аналізованого періоду залишатиметься досить стійким, про що свідчить значення коефіцієнта поточної ліквідності (покриття), котре перевищує нормативне значення та становить 1,0628;

2) рентабельність продажів залишиться стабільною – 19,97%;

3) рентабельність активів знизиться і протягом усього періоду становитиме 5,5%, що є несприятливим для суб'єкта господарювання;

4) рентабельність власного капіталу дещо зросте протягом аналізованого періоду і становитиме 15,85%;

5) значення коефіцієнта фінансової незалежності буде незадовільним, що свідчатиме про досить значну кількість позикових коштів у структурі пасивів ТзОВ “Шувар”;

6) коефіцієнт фінансової залежності, відповідно, перевищить свою нормативну величину;

7) значення коефіцієнта мобільності залишатиметься стабільним протягом усього аналізованого періоду;

8) коефіцієнт самофінансування буде значно нижчим, ніж його нормативне значення.

Завдяки проведеному аналізу можна виявити проблемні ділянки та загрози фінансовій стійкості суб'єкта господарювання. На основі отриманої отриманої під час прогнозування і складання стратегічного фінансового плану інформації керівництво та фахівці фінансової сфери повинні прийняти рішення та здійснити конкретні дії для покращення фінансового стану ТОВ "Шувар".

Використання запропонованої нами форми в практичній діяльності суб'єктів господарювання України дає змогу підвищити ефективність стратегічного фінансового планування.

Висновки до розділу 3

З метою підвищення ефективності процесу стратегічного фінансового планування в Україні визначено основні напрями його оптимізації, розглянуто досвід розвинутих країн та визначено основні напрями його покращення:

1. Основним недоліком спроб імплементації досвіду Німеччини в українську практику можна назвати високий рівень деталізації фінансових планів, що призводить до зменшення гнучкості процесу планування, а в умовах динамічності середовища господарювання України це значно знижуватиме ефективність стратегічного фінансового планування. Тому у вітчизняній практиці варто уникати нарощення рівня бюрократизації і деталізації планів.

2. Гнучкість планування варто підвищити двома шляхами: скороченням планованого періоду; прогнозування і планування завдань на гнучкій основі;

скороченням часу виконання замовлення; встановлення тісніших контактів із замовником.

3. Застосування економетричних методів дослідження фінансового стану суб'єктів господарювання, їхньої фінансової безпеки та можливості реалізації стратегічних фінансових планів зумовлене стохастичним характером чинників функціонування суб'єктів господарювання та загроз його фінансовій безпеці. Застосування методів кореляційно–регресійного аналізу дає змогу визначити вплив зміни ринкового середовища на значення показників фінансової діяльності суб'єктів господарювання, аналізувати причинно–наслідкові зв'язки між економічними змінними, здійснити пошук нових покращених альтернатив розвитку економічного процесу, розглянути декілька можливих варіантів майбутнього стану економічної системи.

4. Для оцінювання параметрів симультативних моделей застосовуються наступні методи: найменших квадратів; непрямих найменших квадратів; двокроковий найменших квадратів; інструментальних змінних; змішаного оцінювання; найбільшої вірогідності обмеженої інформації; трикроковий найменших квадратів; найбільшої вірогідності повної інформації.

5. Розроблена симультативна модель надає можливість змоделювати структуру та тісноту взаємозв'язків між показниками економічної діяльності, з врахуванням особливостей функціонування суб'єкту господарювання в умовах конкурентного середовища.

Основні положення розділу знайшли відображення в публікаціях дисертанта [147; 153; 165].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі поглиблено теоретичні, методичні та практичні засади стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання в Україні та розроблено рекомендації щодо підвищення його ефективності. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки та пропозиції, що відображають розв'язання основних завдань дисертаційної роботи відповідно до поставленої мети.

1. Узагальнено теоретичні положення стратегічного фінансового планування. Визначено сутність поняття “стратегічне фінансове планування” як процесу розроблення і підтримання відповідності між фінансовими цілями та ресурсним потенціалом суб'єктів господарювання, що спрямований на концентрацію ресурсів суб'єктів господарювання для досягнення заздалегідь визначених вимірних результатів. Розглянуто стратегічне фінансове планування з позицій майбутніх наслідків теперішніх рішень, процесу, філософії і структури, що дало змогу глибше розкрити об'єкт дослідження. Розкрито його основні переваги й недоліки. Доповнено перелік принципів здійснення стратегічного фінансового планування наступними: співвідношення термінів отримання і використання коштів; платоспроможності; рентабельності капіталовкладень; збалансованості ризиків; пристосування до потреб ринку; граничної рентабельності; економічності.

2. Розкрито сутність поняття “архітектоніка системи інформаційно–аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування” і запропоновано його визначення як сукупності інформації, а також засобів та методів її обробки, перетворення, необхідної для здійснення стратегічного фінансового планування та прийняття відповідних управлінських рішень. Охарактеризовано інформаційний інструментарій стратегічного фінансового планування, який включає ефективну систему управлінського і фінансового обліку; розвинену прогнозно–аналітичну систему; високий рівень

професійних знань про елементи стратегічного фінансового планування та досвід їх застосування; ефективність системи електронної обробки даних. Запропоновано структуру архітекtonіки системи інформаційно–аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування, що складається з двох груп показників, які ґрунтуються на інформації з зовнішніх та внутрішніх джерел.

3. Проаналізовано методи реалізації стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України, що дало змогу виявити чинники впливу на правильність вибору методу для конкретного суб'єкта господарювання, наприклад, тривалість планового періоду, цілі плану, наявність необхідної інформації, можливість застосування програмних продуктів, кваліфікація фахівців, що здійснюють стратегічне фінансове планування. Визначено умови вибору й застосування методів у практичній діяльності суб'єктів господарювання.

4. Висвітлено значення фінансової стратегії суб'єктів господарювання України для ефективного процесу стратегічного фінансового планування. Уточнено сутність поняття “фінансова стратегія” як однієї з найважливіших функціональних стратегій, яка є комплексом дій для досягнення фінансових цілей суб'єктів господарювання та ефективного використання їхнього ресурсного потенціалу у довготривалій перспективі. Визначено умови ефективності впливу фінансової стратегії на фінансовий стан і розвиток суб'єктів господарювання, а також чинники впливу на тривалість періоду формування і реалізації. Розкрито параметри оцінювання ефективності розроблення фінансової стратегії. Визначено характерні риси формування фінансової стратегії суб'єктів господарювання України, зумовлені впливом низки чинників, важливих для успішного функціонування на ринку.

5. Обґрунтовано чинники впливу на ефективність стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України та на основі аналізу причин виникнення розподілено їх за рівнями: макро–, мікро– та комбіновані що, на відміну від існуючих, дало змогу глибше зрозуміти їхню

природу та причини виникнення. Запропоновано інструменти удосконалення процесу стратегічного фінансового планування вітчизняних суб'єктів господарювання.

6. Продіагностовано особливості вітчизняної практики стратегічного фінансового планування, що дало можливість зробити висновок про рівень прибутковості галузей, в яких реалізуються товари чи надаються послуги, які не входять в групу першої необхідності. Проведене опитування керівників і працівників фінансової сфери тридцяти вітчизняних суб'єктів господарювання дало змогу зібрати й проаналізувати структуровані дані суб'єктів господарювання різних організаційно–правових форм. На цій основі обґрунтовано застосування в українській практиці стратегічного фінансового планування одного з найпоширеніших методів фінансового планування, а саме прогнозування на прикладах ТОВ “Шувар” та ТОВ “Ринок сільськогосподарської продукції “Столичний” з кодом виду економічної діяльності 68.20 (надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна).

7. Оцінено світовий досвід стратегічного фінансового планування, що дало змогу виявити характерні риси цього процесу в суб'єктів господарювання провідних країн світу. Подібність зумовлена спільністю умов функціонування суб'єктів господарювання цих держав, оскільки всі вони функціонують у високорозвинених ринкових економіках, що зацікавлені в розробленні та вдосконаленні засобів конкурентної боротьби. Відзначено унікальність підходів до фінансового планування господарської діяльності суб'єктів господарювання, пов'язану, передусім, з особливістю інформаційних систем, пристосованих для внутрішньонаціональних потреб.

8. Сформульовано методичний підхід та розроблено економетричну модель стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання в умовах мінливого конкурентного середовища. Здійснено класифікацію чинників, що визначають стан системи стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання та спричинені впливом зовнішнього та

внутрішнього середовищ. Побудовано для дослідження системи стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання симультазивну кореляційно–регресійну модель, що складається з семи рівнянь, що містять сім ендогенних та тринадцять екзогенних змінних. Запропоновано послідовність оцінки параметрів симультазивної кореляційно–регресійної моделі. За допомогою показників симультазивної кореляційно–регресійної моделі на прикладі ТОВ “Шувар” визначено вплив динаміки ринкового середовища на значення окремих показників фінансової діяльності суб'єкта господарювання.

9. Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності стратегічного фінансового планування, що включають оптимізацію послідовності процесу стратегічного фінансового планування, використання в діяльності форми стратегічного фінансового плану, а також рекомендації щодо удосконалення системи інформаційно–аналітичного забезпечення. Розроблені заходи дають змогу мінімізувати вплив негативних чинників та покращити результативність процесу стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України в умовах розширення й поглиблення зв'язків національної економіки зі світовими ринками товарів, послуг і капіталу.

Отримані теоретико–методичні та науково–практичні результати проведеного дослідження сприятимуть підвищенню ефективності стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України шляхом оптимізації порядку його проведення з врахуванням розроблених пріоритетних напрямів та зарубіжного досвіду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Айвазян С.А., Фантащини Д. Эконометрика – 2 : продвинутий курс с приложениями в финансах : учебник. М. : Магистр: Инфра–М. 2014. 944 с.
2. Азарова А.О., Рузакова О.В. Математичні моделі та методи оцінювання фінансового стану підприємства. Вінниця:ВНТУ.2010. 172с.
3. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. Москва. 2002. 268 с.
4. Аранчій В.І., Зоря О.П. Фінансова стратегія у системі управління підприємством // Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2010. №2. С. 156–159.
5. Арэф'єва О.В., Кузенко Т.Б. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки // Актуальні проблеми економіки. 2009. №1(91). С. 98–103.
6. Асаніна А.В. Фінансова стратегія як необхідний фактор успіху підприємства в умовах нестабільної економіки // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. 2011. №30. С. 11–18.
7. Афанасьєв М.В., Гончаров А.Б. Економіка підприємства. Харків. 2003. 410 с.
8. Базецька Г.І. Фінанси підприємства: планування та управління у виробничій сфері: навч. посіб. Харків. 2012. 292 с.
9. Баранов В.В. Финансовый менеджмент. Механизмы финансового управления предприятием в традиционных и наукоемких отраслях : учеб. пособие. М. : Дело. 2002. 503 с.
10. Бедринець М.Д., Недзельська К.В. Економічна суть стратегічного фінансового планування підприємства в сучасних соціально–економічних умовах // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. 2012. №1. С. 24–31.
11. Бедринець М.Д. Ефективність діяльності суб'єктів підприємництва в сучасних умовах господарювання // Бізнес Інформ. 2013. №4. С. 183–190.
12. Белопольський М.Г., Кузьміна О.В. Обґрунтування стратегії збалансованого

розвитку промислових підприємств // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2016. №6. С. 23–33.

13. Белый Е.М. Периодичность и горизонты планирования в зарубежных и российских компаниях (метод последовательных приближений) // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. №3. С. 10–15.

14. Биннер Х. Управление организациями и производством: От функционального менеджмента к процессному. Москва. 2010. 282 с.

15. Біла О.Г. Фінансове планування і прогнозування. Навчальний посібник. Львів. 2005. 312 с.

16. Біла О.Г. Фінансове планування і фінансова стабільність підприємств // Фінанси України. 2007. №4. С. 112–118.

17. Білик М.Д. Бюджетування у системі фінансового планування // Фінанси України. 2003. №3. С. 97–109.

18. Білик М.Д. Фінансове планування на підприємстві в сучасних умовах // Фінанси України. 2006. №4. С. 133–141.

19. Блакита Г.В. Фінансова стратегія торговельних підприємств: методологічні та прикладні аспекти: монографія / за заг. ред. Блакити Г.В. Київ. 2010. 244 с.

20. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента: В 2 т. Київ. 1999. 540 с.

21. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия : Учеб. курс. Київ. 2006. 520 с.

22. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. Учебный курс. 2–е изд., перераб. и доп. К.: Эльга, Ника–Центр. 2004. 656 с.

23. Болюх М. А., Бурчевський В. З., Горбаток М. І. Економічний аналіз : Навч. посібник / За ред. М. Г. Чумаченка. К. : КНЕУ. 2001. 540 с.

24. Борисов В. В., Круглов В.В. Нейронные сети. Теория и практика. М. : Горячая линия. Телеком. 2002. 382 с.

25. Боровик Ю.Т. Стратегічне планування на будівельних підприємствах залізничного транспорту в ринкових умовах // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. №33. С. 167–170.

26. Брюховецька Н.Г. Фінанси підприємств: навч. посібник. Донецьк. 2008. 215с.

27. Буряк П.Ю. Формування і надання інформації про фінансові ресурси підприємства // Фінанси України. 2006. №10. С. 123–128.
28. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование 2–е изд., испр. и доп. // М.: ИНФРА–М. 2003. 400 с.
29. Веснин В.Р. Менеджмент : учебник. 3–е изд., перераб. и доп. М. : ТК Велби. Изд–во Проспект. 2006. 504 с.
30. Внутрифирменное планирование в США / Под ред. Седова В.И. Москва. 1972. 387 с.
31. Воронкова В.Г. Планування та прогнозування в умовах ринку. Київ. 2006. 608с.
32. Галушко О.С. Від констатації фінансового стану до управління фінансами підприємства // Фінанси України. 1999. №5. С. 18–26.
33. Гарафонова О.І., Каленська О.Л. Стратегії розвитку підприємства: теоретичні засади та особливості формування в умовах необхідності здійснення інноваційної діяльності // Вісник КНУТД. Серія: “Економічні науки”. 2015. №1(83). С. 36–49.
34. Герасимчук З.В., Вахович І.М. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Луцьк. 2007. 409 с.
35. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. Москва. 2008. 480 с.
36. Головенько С.В., Лиман В.В. Інформаційне забезпечення в управлінській діяльності підприємств // Інноваційні та інформаційні технології в бізнесі та освіті: матеріали міжвузівського студентського вебінару. Вінниця, 21 жовтня 2015 р. С. 28–29.
37. Гончаренко О.М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації // Вісник соціально–економічних досліджень. 2015. №1(56). С. 35–40.
38. Горячева К. С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами”. К. : Інститут економіки і прогнозування НАН України. 2006. 20 с.
39. Гринев В.Ф. Инвестиционный менеджмент : Учеб. пособие. Киев. 2001. 152 с.
40. Гриньов А.В. Якість формування фінансової стратегії підприємства //

Фінанси України. 2006. №6. С. 121–128.

41. Гузенко О.П. Фінансове планування на промислових підприємствах // Фінанси України. 2003. №11. С. 73–77.

42. Гура Н.О., Гнатенко С.М. Санація підприємства в умовах фінансової кризи та роль контролінгу в її проведенні // Міжнародний збірник наукових праць. 2009. №1(16). С. 31–36.

43. Давиденко Н.М. Фінансовий менеджмент: Підручник. Київ. 2012. 516 с.

44. Давидюк Т.В. Фінансово–економічна безпека чи фінансова складова економічної безпеки: епістемологічний підхід // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2013. Вип. 1(25). С. 39–52.

45. Данилова Т.Н. Стратегия инвестирования – институциональный подход // Финансы и кредит. 2004. №9. С. 27–29.

46. Данілова Л.І., Кулик І.М. Фінансова стратегія і дивідендна політика як складова корпоративного фінансового менеджменту підприємств // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка. 2009. №111. С. 17–20.

47. Даценко Г.В. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії в системі регулювання діяльності підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. 2009. №5. Т2. С. 162–165.

48. Дацко М.В., Карбовник М.М. Дослідження операцій в економіці. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Львів. 2009. 288 с.

49. Демчук Н.І. Механізм планування стратегічного розвитку на рівні суб'єктів господарювання // Агросвіт. 2009. №13. С. 42–48.

50. Денисенко М.П. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством // Економіка та держава. 2006. №7. С. 19–24.

51. Деева Н.М. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник / К. : Центр учбової літератури, 2007. 328 с.

52. Дякон Л.Л. Формування стратегічного фінансового контролінгу підприємства // Економіка та держава. 2012. №8. С. 36–38.

53. Єпіфанова І.Ю., Безрученко І.В., Паламарчук Н.О. Фінансове планування діяльності вітчизняних підприємств за показниками рентабельності // Економічний аналіз. 2016. №2. Том 23. С. 45–50.
54. Жилкина А.Н. Финансовое планирование на предприятии: монография / Под ред. Жилкина А.Н. Москва. 2004. 248 с.
55. Завальнюк К.С. Етапи формування маркетингових стратегій зростання // Стратегічні пріоритети в ХХІ столітті : матеріали І Міжнар. наук.–практ. конф. Київ, 19 травня 2016 р. С. 131–134.
56. Захарченко В.О., Счасна С.І. Систематизація методів оцінки фінансового стану підприємства // Фінанси України. 2005. №1. С. 137–144.
57. Здрок В.В. Прикладна економетрика. Симультаивні моделі: Навчальний посібник. Ч. 1. / Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2005. 152 с.
58. Измestьева О.А. Информационное обеспечение управления финансами коммерческой организации в современных условиях // Финансы, денежное обращение и кредит. Экономические науки. 2010. №2(63). С. 247–251.
59. Іванов С.І. Підходи до ухвалення організаційних рішень і вибору фінансової стратегії підприємства // Вісник економічної науки України. 2015. №1. С. 62–68.
60. Іонін Є.Є. Індикатори фінансової стійкості підприємства як інструмент ранньої діагностики банкрутства // Финансы, учет, банки: Збірник наукових праць. Вінниця. ДонНУ. 2016. №1(21). С. 11–20.
61. Іонін Є.Є. Аналітична компонента фінансового планування суб'єктів господарювання // Економіка і організація управління: Зб. наук. Праць. Вінниця. ДонНУ. 2017. №2(26). С. 37–49.
62. Іонін Є.Є. Обліково–аналітичні засади стратегічного фінансового планування // Фінанси, облік, банки: Науковий журнал. Вінниця. ДонНУ. 2017. №1(22). С. 23–33.
63. Кайлюк В.М., Андрєєва В.В., Гриненко Стратегічний менеджмент: навч.посіб. Харків. 2010. 279 с.

64. Каламбет С.В., Остимчук Г.В. Сутність ефективності фінансового планування на підприємстві // Економіка та держава. 2015. №9. С. 84–87.
65. Калапа Т.В. Информационное обеспечение стратегического планирования развития предприятия // Управление экономическими системами. 2013. №49. С. 1–10.
66. Каркавчук В.В. Економетричне моделювання динаміки рівня фінансової безпеки підприємства // Вісник Львівського національного університету. Серія економічна. Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка. 2008. Вип. 40. С. 124–129.
67. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 1 квартал 2007 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/kv/showform/2/1049> (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
68. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 1 квартал 2008 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/kv/showform/2/22782> (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
69. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 1 квартал 2009 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/kv/showform/2/40111> (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
70. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 1 квартал 2010 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/kv/showform/2/59098> (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
71. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 1 квартал 2011 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/kv/showform/2/208950> (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
72. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 1 квартал 2012 р. URL: http://shuvar.emitents.net.ua/ua/docs/?fg_id=33 (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
73. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 1 квартал 2013 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/kv/xml/showform/6107/108/templ> (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
74. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 1 квартал 2014 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/kv/xml/showform/24295/203/templ> (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
75. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 1 квартал 2015 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/kv/xml/showform/49007/203/templ> (Дата звернення: 16.04.2016 р.)

76. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 1 квартал 2016 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/kv/xml/showform/69119/203/templ> (Дата звернення: 16.07.2016 р.)
77. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 2 квартал 2007 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/kv/showform/2/1516> (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
78. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 2 квартал 2008 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/kv/showform/2/25883> (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
79. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 2 квартал 2009 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/kv/showform/2/50884> (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
80. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 2 квартал 2010 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/kv/showform/2/201631> (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
81. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 2 квартал 2011 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/kv/showform/48/214656> (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
82. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 2 квартал 2012 р. URL: http://shuvar.emitents.net.ua/ua/docs/?fg_id=33 (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
83. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 2 квартал 2013 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/kv/xml/showform/14311/108/templ> (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
84. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 2 квартал 2014 р. URL: http://shuvar.emitents.net.ua/ua/docs/?fg_id=33 (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
85. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 2 квартал 2015 р. URL: http://shuvar.emitents.net.ua/ua/docs/?fg_id=33 (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
86. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 2 квартал 2016 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/kv/xml/showform/76453/203/templ> (Дата звернення: 19.08.2016 р.)
87. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 3 квартал 2007 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/kv/showform/2/3891> (Дата звернення: 16.04.2016 р.)

88. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 3 квартал 2008 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/kv/showform/2/28057> (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
89. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 3 квартал 2009 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/kv/showform/2/52859> (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
90. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 3 квартал 2010 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/kv/showform/2/202904> (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
91. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 3 квартал 2011 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/kv/showform/48/215838> (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
92. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 3 квартал 2012 р. URL: http://shuvar.emitents.net.ua/ua/docs/?fg_id=33 (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
93. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 3 квартал 2013 р. URL: http://shuvar.emitents.net.ua/ua/docs/?fg_id=33 (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
94. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 3 квартал 2014 р. URL: http://shuvar.emitents.net.ua/ua/docs/?fg_id=33 (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
95. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 3 квартал 2015 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/kv/xml/showform/60085/203/templ> (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
96. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 3 квартал 2016 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/kv/xml/showform/79120/203/templ> (Дата звернення: 17.12.2016 р.)
97. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 4 квартал 2007 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/kv/showform/2/6296> (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
98. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 4 квартал 2008 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/kv/showform/2/30487> (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
99. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 4 квартал 2009 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/kv/showform/2/53653> (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
100. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 4 квартал 2010 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/kv/showform/2/203559> (Дата звернення: 16.04.2016 р.)

101. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 4 квартал 2011 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/kv/showform/48/217091> (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
102. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 4 квартал 2012 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/kv/xml/showform/387/40/templ> (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
103. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 4 квартал 2013 р. URL: http://shuvar.emitents.net.ua/ua/docs/?fg_id=33 (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
104. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 4 квартал 2014 р. URL: http://shuvar.emitents.net.ua/ua/docs/?fg_id=33 (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
105. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 4 квартал 2015 р. URL: http://shuvar.emitents.net.ua/ua/docs/?fg_id=33 (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
106. Квартальна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 4 квартал 2016 р. URL: http://shuvar.emitents.net.ua/ua/docs/?fg_id=33 (Дата звернення: 19.03.2017 р.)
107. Киркач С.М. Фінансовий план як інструмент фінансового планування діяльності банку // Проблеми економіки. 2014. №2. С.302–308.
108. Кіндрацька Г.І., Білик М.С. Фінансова стратегія організації: напрями удосконалення методики розроблення // Вісн. Нац. ун-ту “Львів. Політехніка”. 2007. №594. С. 244–253.
109. Ковалев В. В. Финансовый анализ : Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. М. : Финансы и статистика. 2003. 512с.
110. Ковалева А. М. , Лапуста М. Г., Скамай Л. Г. Финансы фирмы : учебник. М. : ИНФРА–М, 2000. 336 с.
111. Колодізев О.М., Киркач С.М. Обґрунтування системи показників для оцінювання якості фінансового планування в банку // Актуальні проблеми економіки. 2013. №12(150). С. 194–207.
112. Комаров А.В. Стратегия исполнения обязательств предприятия по оплате товаров (работ, услуг) в условиях дефицита денежных ресурсов // Финансовый менеджмент. 2003. №2. С. 49.

113. Корзик С.Є. Стратегічне фінансове планування результатів діяльності підприємства // Економічний простір. 2008. №12/2. С. 86–94.
114. Корзик С.Є. Фінансове планування на підприємствах в сучасних умовах // Фінанси України. 2006. №4. С. 133–142.
115. Корпан О.С. Фінансова стратегія підприємств легкої промисловості: принципи формування та особливості реалізації // Моделювання регіональної економіки : зб. наук. праць. Івано–Франківськ. 2012. №1. С. 143–161.
116. Кравченко О.О. Сценарне фінансове планування і прогнозування на залізничному транспорті: теорія і практика : монографія. К.: ДЕТУТ. 2013. 300 с.
117. Кравченко О.О. Генезис теорій фінансового планування і прогнозування // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. №36. С. 56–60.
118. Кравченко О.О. Методичні аспекти фінансового планування // Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія “Економіка і управління”. 2011. №17. С. 299–305.
119. Кравченко О.О. Финансовое прогнозирование как инструмент управления железнодорожным транспортом в условиях нестационарной экономической среды // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2013. №6(144). С. 14–21.
120. Кравченко О.О. Фінансове планування на основі сценарних прогнозів на залізничному транспорті: дис.. ...докт. екон. наук : 08.00.08 / Кравченко Ольга Олексіївна. Київ. 2015. 635 с.
121. Кравченко О.О., Гребеннікова В. Особливості планування фінансового стану підприємств в умовах ринкової економіки // Зб. наук. праць ДЕТУТ, серія “Економіка і управління”. 2016. №35. С. 229–236.
122. Кравченко О.О., Кулінська К. Оцінка ефективності фінансової моделі підприємства та планування її основних параметрів // Зб. наук. праць ДЕТУТ, серія “Економіка і управління”. 2015. №32. С. 261–269.
123. Краснова В.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для студ. вищих навч.закладів. Донецьк. 2013. 463 с.
124. Кривицька О. Р. Планування прибутку підприємства при визначенні стратегії його розвитку // Фінанси України. 2005. № 3. С.138–147.

125. Крупка М.І., Демчишак Н.Б. Аналіз формування й використання фінансового потенціалу інвестиційної діяльності в Україні // Фінанси України. 2012. №2. С. 26–37.
126. Крухмаль Е.В. Финансовое планирование в коммерческом банке в посткризисных условиях // Бизнес–Информ. 2011. № 2(2). С. 20–21.
127. Кузьмін О.Є., Олексів І.Б. Прогнозування економічних показників діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу // Актуальні проблеми економіки. 2013. № 9(147). С. 219–228.
128. Лесечко М.Д. Стратегічне планування: навчальний посібник / за ред. Лесечко М. Д. Львів. 2004. 76 с.
129. Линенко А.В., Сніжко Т.О. Обґрунтування вибору фінансової стратегії підприємства // Держава та регіони. 2009. №1. С. 109–113.
130. Лігоненко Л.О., Гуляєва Н.М., Гринюк Н.А. Фінанси підприємства: підручник. К. : КНТЕУ. 2006. 491 с.
131. Лук'яненко І.Г. Економетрика : Підручник. К. : Товариство «Знання», КОО. 1998. 494 с.
132. Лукіна Ю.В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства // Фінанси України. 2006. №3(2006). С. 113–119.
133. Макаренко П.М., Аранчій В.І., Зоря О.П., Лашко Ю.П. Формування фінансової стратегії підприємства та її значення у конкурентному ринковому середовищі // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. 2012. №3. С. 225–231.
134. Малиновський В.Я. Державне управління : Навчальний посібник / за ред. Малиновського В.Я. Луцьк. 2000. 558 с.
135. Маргасова В.Г., Роговий А.В. Оцінка ефективності фінансового планування акціонерного товариства в ринкових умовах господарювання // Актуальні проблеми економіки. 2009. №12(2). С. 93–97.
136. Мартюшев О.О. Організаційно–методологічне забезпечення стратегічного планування комерційного банку // Фінанси України №10. 2005. С. 60–67.

137. Марцин В.С. Планування як основна складова процесу фінансової діяльності // Фінанси України. 2008. №4(149). С. 23–31.
138. Масленніков О.Ю., Шпачук А.Я. Фінансова стратегія та планування в умовах становлення ринку // Збірник науково–технічних праць. 2007. №17.3. С. 260–262.
139. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=ukUA&tag=MetodichniRekomendatsii&pageNumber=2>.
140. Мізюк Б.М., Белей О.І. Фінансові ризики інвестиційних проектів // Фінанси України. 1999. №10. С. 122–130.
141. Мізюк Б. Особливості стратегічного управління підприємствами // Фінанси України. 2008. №12. С. 31–36.
142. Мірошник М.В., Сєра І.С. Фінансове планування як інструмент фінансового менеджменту промислового підприємства // Вісник Нац. техн. ун–ту “ХПІ”: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків: НТУ “ХПІ”. 2012. №4. С. 116–123.
143. Мних Є.В. Економічний аналіз : Підручник. Вид. 2–ге, перероб. та доп. К. : Центр навчальної літератури. 2005. 472 с.
144. Назарова Г.В. Фінансовий аналіз у формуванні стратегії економічних систем // Фінанси України. 1999. №2. С. 34–39.
145. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 02.03.2015 № 205 “Про затвердження Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб’єктів господарювання державного сектору економіки” URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0300-15> (Дата звернення: 19.04.2016 р.)
146. Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. №73 “Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 “Загальні вимоги до фінансової звітності”” URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (Дата звернення: 19.04.2016 р.)

147. 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.
148. Нестор О. Ю. Історична ретроспектива та сутність стратегічного фінансового планування // Актуальні проблеми функціонування господарської системи України: Матеріали XXIII Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих учених. Львів, 20–21 травня 2016. С. 112–113.
149. Нестор О. Ю. Методи бюджетування як складова фінансового планування та фінансового контролінгу // Економіка в умовах глобалізації світових економічних процесів: Матеріали XXIV Міжнародної науково–практичної конференції. У 2–х частинах. Львів, 5–6 квітня 2013. Ч. 1. С. 40–42.
150. Нестор О. Ю. Методичне забезпечення процесу фінансового планування // Якість економічного розвитку: глобальні та локальні аспекти: матеріали Міжнародної науково–практичної конференції. Одеса, 15–16 травня 2015 р. С.160–162.
151. Нестор О. Ю. Нормативно–правове забезпечення фінансового планування на підприємствах України // Стратегічні орієнтири розвитку економіки України: Матеріали II Міжнародної наукової інтернет–конференції студентів, аспірантів та молодих учених. Львів, 20–21 березня 2015. С. 55–57.
152. Нестор О. Ю. Податкове планування як елемент фінансового планування // Особливості економічних процесів в умовах фінансової нестабільності; Матеріали XX Міжнародної науково–практичної конференції: у 2–х частинах. Львів, 23–24 листопада 2012. Ч. 1. С. 36–37.
153. Нестор О. Ю. Рекомендації щодо удосконалення стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України // Стратегічні орієнтири розвитку економіки України: Матеріали III Міжнародної наукової інтернет–конференції студентів, аспірантів та молодих учених. Львів, 24–25 березня 2017. С. 68–70.

154. Нестор О. Ю. Система інформаційного забезпечення стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання // Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. №15. С. 118–121.
155. Нестор О. Ю. Структура системи інформаційного забезпечення стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання // Розвиток економічної системи в контексті міжнародного співробітництва: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково–практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених. Київ, 21–22 серпня 2015. С. 105–108.
156. Нестор О. Ю. Сучасні особливості формування фінансової стратегії суб'єктів господарювання України // Сталий розвиток економіки. 2016. №4(33). С. 54–60.
157. Нестор О.Ю. Фактори, що впливають на ефективність стратегічного фінансового планування // Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки України та її регіонів: матеріали доповідей Міжнародної науково–практичної конференції. У 3–х частинах. Ужгород, 8 травня 2015. Ч. 3. С. 92–95.
158. Нестор О. Ю. Фінансова стратегія підприємства в системі стратегічного фінансового планування // Управління інноваційними процесами в економічній системі України: Матеріали І–ої міжнародної науково–практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених. Львів, 5–6 грудня 2014. С. 91–92.
159. Нестор О. Ю. Фінансове планування як важливий елемент управління ресурсами підприємств у сучасних ринкових умовах господарювання // Актуальні проблеми функціонування господарської системи України: Матеріали XXI Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих учених. Львів, 16–17 травня 2014. С. 181–183.
160. Нестор О. Ю. Фінансове прогнозування як важлива складова та основа стратегічного фінансового планування // Сучасні концепції управління соціально–економічним розвитком держави: матеріали Міжнародної

науково–практичної конференції: у 4 частинах. Дніпропетровськ, 5–6 червня 2015. Ч. IV. С. 160–162.

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

162. Нестор О. Ю. Фінансовий план як важлива складова бізнес–планування // Стратегічні орієнтири розвитку економіки: Матеріали I–шої міжнародної наукової інтернет–конференції студентів, аспірантів та молодих учених. Львів, 27 лютого 2013. С. 161–162.

163. Нестор О. Ю., Коваленко В. М. Бюджетування як інструмент підвищення ефективності управління підприємством // Культура народів Причорномор'я. 2013. №248. С. 72–75.

164. Нестор О. Ю., Коваленко В. М. Нормативні основи фінансового планування підприємств // Сталий розвиток економіки. 2013. №4. С. 93–97.

165. Нестор О. Ю., Коваленко В. М. Проблеми та шляхи покращення фінансового планування на підприємствах України // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. 2013. №29. С. 237–243.

166. Нестор О. Ю., Тесля С. М. Методи стратегічного фінансового планування в діяльності суб'єктів господарювання // Формування ринкової економіки в Україні. 2016. №35. С. 242–248.

167. Нікіфоров П.О., Куперівська С.С. Сутність і значення фінансової безпеки страхової компанії // Фінанси України. 2006. №5. С. 86–94.

168. Оберемчук В.Г. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. К.: МАУП. 2008. 127 с.

169. Овчиннікова О.Р., Худоложська Т.О. Актуальні проблеми бізнес–планування на вітчизняних промислових підприємствах // Наука й економіка. Економіка суб'єктів господарювання. 2012. №2(26). С. 159–164.

170. Олексів І.Б. Сучасні аспекти планування діяльності підприємства : основні тенденції та шляхи вдосконалення // Науковий вісник НЛТУ України. 2014. №8. С. 217–220.

171. Оробчук М.Г., Максимів Б.М., Марченко О.М. Організація і планування діяльності підприємства: навчальний посібник. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка. 2006. 336 с.
172. Островська Г.Й. Інтегрування ризик–менеджменту та збалансованої системи показників як управлінська інновація // Управління фінансами суб'єктів господарювання в умовах глобальної трансформації: монографія / за ред. І.С. Гуцала. Тернопіль : ТНЕУ. 2015. С. 117–134.
173. Островська Г.Й. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Підручники і посібники. 2008. 576 с.
174. Островська Г.Й. Інтегрування збалансованої системи стратегічних показників та бюджетування як управлінська інновація // Фінансова політика інвестиційно–інноваційного розвитку України: монографія / за ред. д.е.н., проф. В.Г. Дем'янишина. Тернопіль: Економічна думка. 2014. С. 188–193.
175. Островська Г.Й. Стратегічне фінансове планування діяльності компаній в умовах економіки, заснованої на знаннях // Сталий розвиток економіки. Хмельницький. 2017. № 3 (36). С. 93–98.
176. Островська Г.Й. Стратегічні підходи до планування діяльності інтелектуальної компанії // Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаїв: Миколаївський національний університет імені В.О.Сухомлинського. 2017. № 18. С. 272–276.
177. Островська Г.Й. Сучасні тенденції розвитку вартісного управління фінансами в умовах глобальної трансформації // Теоретико–методологічні домінанти формування та пріоритети розвитку ринку фінансових послуг України: монографія / за ред. д–ра екон. наук, проф. О.П. Кириленко та д–ра екон. наук, доц. О.І. Тулай. Тернопіль : ТНЕУ. 2017. 414 с. С. 304–314.
178. Островська Г.Й. Фінансовий менеджмент у світлі сучасної парадигми управління // Управління фінансами суб'єктів господарювання в умовах глобальної трансформації: [монографія]. Тернопіль : Економічна думка. 2015. С. 11–38.

179. Островська Г.Й. Фінансовий менеджмент: підручник // Тернопіль. Підручники і посібники. 2017. 512 с.
180. Пан Л.В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSc) як інструмент ефективного управління стратегією організації // Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2003. Т.21. С. 45–53.
181. Пантелеєва Т.А., Нагорнова М.А. Исследование влияния факторов внешней среды на финансовые результаты деятельности предприятия (на примере ОАО «Тевис») // Школа университетской науки: парадигма развития. 2012. Том 2. № 6. С. 26–28.
182. Папехин Р.С. Факторы финансовой устойчивости и безопасности предприятий: автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук ; Волгоградский государственный университет. // Волгоград : Изд-во ВГУ, 2007. 16 с.
183. Паславська І. М., Дорош М.І., Карпин Л.І. Методи оцінки та прогнозування фінансового стану підприємства // Матеріали міжнародної науково-методичної форум-конференції молодих економістів кібернетиків: “Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід”. 23–25 вересня 2010 р. Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка. 2010. С.43–44.
184. Пашенко І.Л. Прогнозування фінансової діяльності підприємства // Фінанси України. 2001. №4. С. 45–50.
185. Петришин Н.Я. Інструментарій стратегічного планування діяльності машинобудівних підприємств // Вісн. Нац. ун-ту “Львів. політехніка”. 2008. №624. С. 70–76.
186. Петрук І.Р., Дивульська Т.В. Фінансова стратегія як передумова успішного функціонування та розвитку банку // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування Зб. наук. праць: Серія “Економічні науки”. 2010. Вип.1(49). С. 154–161.
187. Поддєрьогін А.М., Черненко В.К. Корпоративне податкове планування в фінансовому управлінні підприємством // Фінанси України. 2011. № 4. С. 47–54.
188. Поліщук Н.В. Планування результативності діяльності підприємства //

Фінанси України. 2001. №4. С. 39–45.

189. Попович О.С. Стратегічне управління: курс лекцій. К.: НТУУ “КПІ”, 2011. 260 с.

190. Программно–целевое управление оборонным планированием при реформировании вооруженных сил. Методологические основы и перспективы автоматизированной поддержки : Моногр. / Ильина Е.П. и др. НИИ автоматизир. компьютер. систем “Экотех”. К. : Наук. Думка. 2004. 172с.

191. Проказа Т.В. Теоретичні засади фінансового планування та прогнозування // Економіка промисловості. 2011. №2–3 (54–55). С. 250–256.

192. Прохорова В.В. Удосконалення формування фінансової стратегії на основі функціональної моделі // Вісник Хмельницького національного університету. 2009. №5. Т2. С. 108–113.

193. Радова Л.Д., Череп А.В. Фінансова стратегія в системі управління підприємством // Держава та регіони. 2005. №2. С. 130–135.

194. Редзюк Є.В. Актуальні завдання формування ефективних приватних корпоративних інститутів власності в Україні // Фінанси України. 2014. №6. С. 112–125.

195. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі. Навчальний посібник. Видання 2–ге, доповнене. Львів: “Новий Світ–2000”. 2003. 272 с.

196. Римар Т.М., Воляник Г.М., Шутка С.Є. Інструментарій стратегічного аналізу: класифікація, переваги та недоліки використання // Проблеми раціонального використання соціально–економічного та природно–ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції. Збірник наукових праць: Випуск XVII. 2011. №2. 360 с.

197. Річна фінансова звітність ТОВ "РСГП "Столичний" за 2012 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/11036/99/templ> (Дата звернення: 16.01.2016 р.)

198. Річна фінансова звітність ТОВ “РСГП “Столичний” за 2013 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/20791/165/templ> (Дата звернення: 16.01.2016 р.)

199. Річна фінансова звітність ТОВ “РСГП “Столичний” за 2014 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/44432/165/templ> (Дата звернення: 16.01.2016 р.)
200. Річна фінансова звітність ТОВ “РСГП “Столичний” за 2015 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/66670/165/templ> (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
201. Річна фінансова звітність ТОВ “РСГП “Столичний” за 2016 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/85489/165/templ> (Дата звернення: 17.05.2017 р.)
202. Річна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 2012 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/2688/99/templ> (Дата звернення: 16.01.2016 р.)
203. Річна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 2013 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/19139/118/templ> (Дата звернення: 16.01.2016 р.)
204. Річна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 2014 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/45494/165/templ> (Дата звернення: 16.01.2016 р.)
205. Річна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 2015 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/62715/165/templ> (Дата звернення: 16.04.2016 р.)
206. Річна фінансова звітність ТОВ “Шувар” за 2016 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/85301/165/templ> (Дата звернення: 17.05.2017 р.)
207. Руководство по бюджетированию. URL: <http://www.cis2000.ru/cisBudgetingTwo/handl> (Дата звернення: 19.01.2016 р.)
208. Самородов Б.В. Аналіз та визначення сутності управління фінансовим розвитком банку // Фінансово–кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. 2012. Вип. 1 (12). С. 66–75.
209. Сафаров О. Практика контролінга: что препятствует успеху? //

- Консультант. 2007. №23. С. 27–31.
210. Семенов А.Г. Матриця фінансових стратегій // Вісник економічної науки України. №2. 2008. С. 139–146.
211. Семенов А.Г. Фінансова стратегія в управлінні підприємством: монографія. Запоріжжя: Класичний приватний університет. 2008. 156 с.
212. Сисой Ю.В. Особливості планування оборотних коштів підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2012. №5. Т.1. С. 182–185.
213. Ситник Г.В. Генезис і сучасна парадигма фінансового планування // Актуальні проблеми економіки. 2012. №7(133). С. 32–47.
214. Ситник Г.В. Принципи фінансового планування та його роль у забезпеченні збалансованого фінансового розвитку підприємства // Інноваційна економіка. 2011. №5. С. 76–78.
215. Ситник Г.В. Стратегічне фінансове планування в системі управління підприємством торгівлі // Бізнес Інформ. 2013. №9. С. 359–369.
216. Слав'юк Р. А. Фінанси підприємства : навч. посіб. К. : ЦУЛ. 2002. 323 с.
217. Соколова М.С., Ногіна С.М. Суть та етапи стратегічного фінансового планування на підприємстві // Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. №5. Частина 4. С. 141–143.
218. Статистичний щорічник України за 2010 рік / за ред. О.Г. Осауленка. К. : ТОВ “Август Трейд”. 2011. 559 с.
219. Статистичний щорічник України за 2011 рік / за ред. О.Г. Осауленка. К. : ТОВ “Август Трейд”. 2012. 558 с.
220. Статистичний щорічник України за 2012 рік / за ред. О.Г. Осауленка. К. 2013. 552 с.
221. Статистичний щорічник України за 2013 рік / за ред. О.Г. Осауленка. К. 2014. 533 с.
222. Статистичний щорічник України за 2014 рік / за ред. І.М. Жук. К. 2015. 585 с.
223. Статистичний щорічник України за 2015 рік / за ред. І.М. Жук. К. 2016. 574с.

224. Статистичний щорічник України за 2016 рік / за ред. І.Є. Вернера. К. 2017. 611 с.
225. Степура В.В. Світовий досвід фінансового планування // Часопис економічних реформ. 2012. №1(5). С. 41–44.
226. Стратегічне управління: підручник / О.М. Тищенко та ін. Х.: Друкарня “Мадрид”. 2013. 232 с.
227. Судакова О.І. Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства // Економічний простір. 2008. №9. С. 140–148.
228. Суторміна В.М. Фінанси зарубіжних корпорацій: Підручник. К.: КНЕУ. 2004. 566 с.
229. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: Навч. Посібник. Житомир: ЖДТУ. 2003. 580 с.
230. Твердохліб К.Г. Місце стратегічного фінансового аналізу в системі управління підприємством // Научные труды SWORLD. 2016. №2(43). С. 52–56.
231. Твердохліб М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту. Вид. 2–ге, доп. та перероб. К.: КНЕУ. 2002. 224 с.
232. Телишевська Л.І., Андрущенко Н.П., Сергеев С.С. Фінансове планування як передумова фінансової стабільності підприємства // Механізм регулювання економіки. 2013. №2. С. 71–79.
233. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб’єктів господарювання: Навч. посіб. К.: Вид-во КНЕУ. 2003. 554 с.
234. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч.Посібник. К.: КНЕУ. 2008. 412 с.
235. Ткаченко І.П. Фінансовий менеджмент: навчальний. Дніпродзержинськ: ДДТУ. 2013. 358 с.
236. Томашевская М. В., Архипов Г. И. Совершенствование внутрифирменного планирования на предприятиях // Вісник Хмельницького національного університету. 2011. №3. Т. 1. С. 79–82.
237. Урба С.І., Червона О.Ю. Контролінг виконання фінансового плану підприємства // Вісник Університету банківської справи Національного банку

- України. 2010. №2(8). С. 207–211.
238. Финансовый менеджмент : учебник / под ред. А.М. Ковалевой. М.: Инфра–М. 2007. 284 с.
239. Фінанси підприємств: Навчальний посібник / Гончаров В.М. та ін.. Донецьк: ТОВ “Альматео”. 2006. 184 с.
240. Фінанси підприємств: підручник / Поддєрьогін А.М та ін. Восьме вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ. 2013. 519 с.
241. Фінанси підприємств: проблеми і перспективи: В 3 т. / За ред. д.е.н., професор М.Д. Білик: Монографія. Київ: ТОВ “ПанТот”, 2012. Т.1.: Розвиток фінансів підприємств в умовах ринку / За ред. д.е.н., професор М.Д. Білик. К.: ТОВ “ПанТот”. 2012. 336 с.
242. Фінанси підприємств: проблеми та перспективи: В 3 т. / За ред. д.е.н., професор М.Д. Білик: Монографія. Київ: ТОВ “ПанТот”, 2012. Т.2.: Фінансові аспекти інноваційно–інвестиційного розвитку підприємств / За ред. д.е.н., професор М.Д. Білик. К: ТОВ “ПанТот”. 2012. 277 с.
243. Фінансове планування та прогнозування діяльності банків: монографія / Васюренко О.В. та ін. К.: УБС НБУ. 2009. 323 с.
244. Фінансовий менеджмент: підручник. / Непочатенко О.О. та ін. Умань: Видавець “Сочінський”. 2012. 523 с.
245. Фінансово–монетарні важелі економічного розвитку: у 3 т. / За ред. чл.–кор. НАН України А.І. Даниленка. Т. 3: Фінанси підприємств: тенденції, стан і проблеми управління. К. : Фенікс. 2008. 308 с.
246. Хаванова М.С. Види фінансової стратегії підприємства // Вчені записки університету “КРОК”. Серія : Економіка. 2013. Вип. 33. С. 223–228.
247. Хаванова М.С. Фінансова стратегія та управління економічною безпекою автомобілебудівних корпорацій // Економічний нобелівський вісник. 2014. №1(7). С. 479–484.
248. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. Пер. с нем. / Под ред. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. М.: Финансы и статистика. 1997. 765 с.

249. Химич І. Фінансова стратегія як елемент фінансової стабільності підприємства // Галицький економічний вісник. 2013. №4(43). С. 158–164.
250. Хринюк О.С., Корчовна М.Р. Роль фінансової стратегії в управлінні фінансовою безпекою підприємства // Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Випуск 7. С. 376–378.
251. Хрущ Н.А., Корпан О.С. Фінансова стратегія в системі корпоративного управління підприємствами // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2013. Випуск №3. С. 120–126.
252. Череп А.В. Розробка методики оперативного планування витрат діяльності підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2012. №5. Т.1. С. 45–54.
253. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємств: Навчальний посібник. Львів: “Новий світ – 2000”. 2003. 268 с.
254. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент : Підручник. К. : Знання. 2006. 496 с.
255. Шеховцова І.А., Хищенко А.О. Фінансове планування як основа формування фінансової стратегії підприємства // Сучасні проблеми економіки та підприємництва. 2014. №15. С. 270–275.
256. Шило В.П., Верхоглядова Н.І., Ільїна С.Б. Аналіз фінансового стану виробничої та комерційної діяльності підприємства : Навчальний посібник. К. : Кондор. 2007. 240 с.
257. Шняк І.М. Інформаційно–правове забезпечення фінансового планування діяльності підприємств. URL: <http://intkonf.org/shnyak-im-finansove-planuvannya-na-pidpriemstvah-v-suchasnih-umovah/> (Дата звернення: 19.01.2016 р.).
258. Щербаченко Л.В. Фінансове планування доходів та витрат у діяльності бюджетних медичних закладів // Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. 2010. №1(51). С. 56–58.
259. Янковська В.А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства // Вісник НТУ “ХПІ”. 2013. №50(1023). С. 182–187.

260. Ястребова О.В. Методика фінансового планування та прогнозування // Інвестиції: практика та досвід. 2012. №1. С. 75–78.
261. Яшкіна Н.В. Сфера застосування стратегічного аналізу // Інвестиції: практика та досвід. 2010. №11. С. 59–61.
262. Akhmedov K. Financial Planning and Business Performance: Evidence from Private Sector of Uzbekistan // European Journal of Business and Management. 2016. Vol.8. №9. P. 121–124.
263. Andersen T.J. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance // Long Range Planning. 2000. №33. P. 184–200.
264. Ansoff I. et al. Does Planning Pay? The effect of planning on success of acquisitions in American firms // Long Range Planning. 1970. №3(2). P. 2–7.
265. Apanaschik G., Sharma A., Fuzzard W., Ritter M. Financial planning: Realizing the value of budgeting and forecasting // CFO Publishing. 2011. 42 p.
266. Balasundaram N. Incidence of Strategic planning in Small Business: an Overview // 2009. №3. P. 11–17.
267. Brealey R.A., Myers S.C. Principles of Corporate Finance, Seventh Edition // The McGraw–Hill Companies. 2003. 1071 p.
268. Cassidy A. A practical guide to information systems strategic planning – 2nd ed. Auerbach Publications. Taylor & Francis Group. 2006. 376 p.
269. Clarke R.G., Wilson B.D, Daines R.H., Nadould S.D. Strategic Financial Management. Homewood, Illinois. Irwin. 1988. 241 p.
270. Collins J.C., Porras J.I. Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. Random House. London. 2005. 343 p.
271. Ehrhardt M.C., Brigham E.F. Financial Management: Theory and Practice, Thirteen Edition. South–Western Cengage Learning. 2011. 1152 p.
272. Fulmer R.M., Rue L.W. The Practice and Profitability of Long–Range Planning // Managerial Planning. 1973. №6. Vol. 22. P. 1–7.
273. Gitman L.J. Princípios da Administração Financeira. 7. ed. São Paulo, SP : Harbra Ltda., 1997. 840 p.

274. Karadag H. Financial Management Challenges In Small and Medium–Sized Enterprises: A Strategic Management Approach // *Emerging Markets Journal*. №1. Volume 5. 2015. P. 26–40.
275. Karger D. Long Range Planning and Organizational Performance // *Long Range Planning*. 1975. Volume 8. Issue 6. P. 60–64.
276. Kraus S., Harms R., Schwarz E. Strategic business planning and success in small firms // *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. 2008. No.4. Vol. 8. P. 381–396.
277. McKiernan P., Morris C. ‘Strategic planning and financial performance in UK SMEs: does formality matter?’ // *British Journal of Management*. 1994. Vol. 5. P. 31–41.
278. Mintzberg H. The pitfalls of strategic planning // *California Management Review*. 1993. Vol. 36. No. 1. P. 32–47.
279. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. New York: The Free Press. 1994. 458 p.
280. Nestor O. A historical retrospective and the essence of strategic financial planning // *Ekonomia Międzynarodowa*. 2016. №13. P. 71–77.
281. Orpen C. The effects of long–range planning on small business performance: a further examination // *Journal of Small Business Management*. 1985. Vol. 23. No. 1. P. 16–23.
282. Pavlíček J. Corporate Financial Strategy in SMEs // *IAENG Proceedings of the World Congress on Engineering*. London, U.K. July 1 – 3. 2009. Vol II. P. 1356–1358.
283. Reisdorfer V.K., Koschewska S.R., Salla N.G. Financial planning: its importance and contribution for the management of cooperative enterprises // *Revista Científica ‘Visión de Futuro’*. 2005. Vol. 3. Núm. 1. P. 1–11.
284. Robinson R.B., Pearce J.A. The impact of planning on financial performance in small organisations // *Strategic Management Journal*. 1983. Vol. 4. No. 3. P. 197–207.

285. Robinson R.B. Jr., Pearce J.A. II, Vozikis G.S., Mescon T.S. The relationship between stage of development and small firm planning and performance // *Journal of Small Business Management* (pre-1986). Milwaukee. 1984. Vol. 22. P. 45–52.
286. Ross S.A. *Fundamentals of corporate finance*. 9th ed., Alternate ed. p. cm. The McGraw–Hill/Irwin series in finance, insurance and real estate. 2010. 801 p.
287. Rue L.W., Ibrahim N.A. The relationship between planning sophistication and performance in small businesses // *Journal of Small Business Management*. Milwaukee. 1998. Vol. 36. Iss. 4. P. 24–32.
288. Salazar A.L., Soto R.C., Mosqueda R.E. The Impact of Financial Decisions and Strategy on Small Business Competitiveness // *Global Journal of Business Research (GJBR)*. 2012. №6(2). P. 332–349.
289. Saunders C.B., Tuggle F.D. Why Planners Don't // *Long Range Planning*. 1977. №10. P. 19–24.
290. Schwenk C., Shrader C. Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis // *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 1993. Volume 17. Issue 3. P. 53–64.
291. Steiner G.A. *Strategic planning: What every manager must know*. New York: Free Press Paperbacks, a Division of Simon & Schuster. 1979. 383 p.
292. Stone M.M., Brush C.D. Planning in ambiguous contexts: The dilemmas of meeting needs for commitment and demands for legitimacy // *Strategic Management Review*. 1996. Volume 17. Issue 8. P. 633–652.
293. Thune S.S., House R.J. Where Long-range Planning Pays Off // *Business Horizons*. 1970. № 29. P. 81–87.
294. Venkatraman N., Ramanujam V. Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence // *Journal of Management*. 1987. Vol.13. No1. P. 109–122.
295. Wang C., Walker E.A., Redmond J.L. Explaining the lack of strategic planning in SMEs // The importance of owner motivation. *International Journal of Organisational Behaviour*. 2007. №12(1). P. 1–16.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Підходи до визначення сутності фінансової стратегії

№ з/п	Автор	Визначення сутності фінансової стратегії
1.	М. Білик	Фінансова стратегія - це складна багатофакторно орієнтована модель дій і заходів, необхідних для досягнення поставлених перспективних цілей у загальній концепції розвитку в області формування і використання фінансово-ресурсного потенціалу суб'єктів господарювання.
2.	І. Бланк	Фінансова стратегія – це один з найважливіших видів функціональної стратегії підприємства, що забезпечує всі основні напрямки розвитку його фінансової діяльності і фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найефективніших шляхів їх досягнення, адекватного коригування напрямів формування і використання.
3.	І. Ткаченко	Фінансова стратегія суб'єктів господарювання – це формування системи довгострокових цілей фінансової діяльності й вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення.
4.	З. Герасимчук, І. Вахович	Фінансова стратегія суб'єктів господарювання – це один з провідних видів його функціональних стратегій, що забезпечує усі основні напрями розвитку його фінансової діяльності і фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного коригування напрямів формування і використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища.
5.	Н. Давиденко	Фінансова стратегія суб'єктів господарювання - це спосіб реалізації суб'єктом господарювання довгострокових цілей фінансової діяльності, усунення суперечності між потребою у фінансових ресурсах і можливостями їх формування.

Закінчення табл. А.1

6.	О. Корпан	Фінансова стратегія – це еластична, узагальнена модель фінансового розвитку підприємства, яка направлена на реалізацію корпоративної стратегії та формування раціональних фінансових відносин із контрагентами, містить в собі визначені довгострокові фінансові цілі, технології (інструменти досягнення), ресурси і систему управління, що забезпечує її дієздатність і адаптацію до зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовищ.
7.	О. Масленніков, А. Шпачук	Фінансова стратегія підприємства – система заходів щодо формування довгострокових цілей фінансово-господарської діяльності.
8.	О. Нестор	Фінансова стратегія – це одна з найважливіших функціональних стратегій, яка є комплексом дій для досягнення фінансових цілей суб'єктів господарювання та ефективного використання їхнього ресурсного потенціалу у довготривалій перспективі.
9.	К. Редченко	Фінансова стратегія – це загальний план визначення фінансових результатів і фінансових потреб, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку.

Джерело: складено автором на основі [21; 34; 43; 115; 138; 195; 235; 242]

Додаток Б

Анкета дослідження стратегічного фінансового планування

1. Посада _____

2. Сфера діяльності компанії

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Сільське господарство • Виробництво • Дистрибуція • Рітейл • Громадське харчування | <ul style="list-style-type: none"> • Будівництво • Послуги фінансові • Послуги нефінансові • ІТ • Інше |
|--|---|

3. Який підрозділ(и)/посадова(і) особа(и) відповідає(ють) у Вашій компанії за фінансове планування та бюджетування?

4. На який період Ваша компанія складає фінансовий план?

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 6 місяців • 1 рік | <ul style="list-style-type: none"> • 3-5 років • Інше _____ |
|--|---|

5. Скільки сценаріїв фінансового плану складається у Вашій компанії?

- 1
- 2
- 3
- Інше _____

6. Оцініть, будь ласка, рівень деталізації фінансових планів у Вашій компанії за десятибільною шкалою (1-практично без деталізації, 10-дуже висока деталізація плану)

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 1 • 2 • 3 • 4 • 5 | <ul style="list-style-type: none"> • 6 • 7 • 8 • 9 • 10 |
|---|--|

7. Як часто Вам доводиться коректувати стратегічний фінансовий план?

- Щомісяця
- раз на 3 місяці
- раз на 6 місяців
- раз на рік
- Інше _____

8. Чи є потреба у розробці корпоративної методології стратегічного фінансового планування?

- Так
- Ні

9. Якщо так, то чим така потреба викликана?

10. Чи є у компанії фінансова стратегія?

- Є
- Немає

11. Чи використовуєте Ви стратегію при складанні фінансового плану?

- так
- ні

12. Який з перелічених методів Ви використовуєте при складанні стратегічних фінансових планів?

- Балансовий
- Нормативний
- Розрахунково-аналітичний
- Оптимізації планових рішень
- Економіко-математичного моделювання
- Експертних оцінок
- Коефіцієнтів
- Програмно-цільовий
- Прогнозування

- Економічного аналізу
- Екстраполяції
- Ресурсний
- Пофакторний
- Інтерполяції
- Інше _____

13. Оцініть, будь ласка, рівень контролю за виконанням фінансових планів у Вашій компанії за десятибальною шкалою (*1-практично не контролюються, 10-жорсткий контроль*)

- | | |
|-----|------|
| • 1 | • 6 |
| • 2 | • 7 |
| • 3 | • 8 |
| • 4 | • 9 |
| • 5 | • 10 |

14. Як часто проводиться контроль за відповідністю результатів діяльності стратегічним фінансовим цілям компанії?

- Ніколи
- Постійно
- Щомісяця
- Щоквартально
- Щорічно
- Інше _____

15. З якими проблемами Ви найчастіше стикаєтесь під час розробки стратегічних фінансових планів?

16. Які чинники зовнішнього чи/та внутрішнього середовища змушують вас переглядати розроблену фінансову стратегію?

- нестабільність ринкового середовища
- коливання валютних курсів

- коливання попиту
- значні ризики діяльності
- вплив конкуренції
- інфляція
- погіршення зовнішньої кон'юнктури
- податкова політика
- несприятливий інвестиційний клімат
- відсутність необхідної інформації
- недоліки системи управлінського обліку
- Інше _____

17. Що б Ви хотіли вдосконалити в організації процесу стратегічного фінансового планування? (Зазначте, будь ласка, Ваші пропозиції або вкажіть, що саме викликає найбільші незручності чи роздратування в процесі планування) _____

18. Коли у Вашій компанії складається фінансовий план на наступний період?

- | | |
|------------|------------|
| • січень | • липень |
| • лютий | • серпень |
| • березень | • вересень |
| • квітень | • жовтень |
| • травень | • листопад |
| • червень | • грудень |

19. Вкажіть, будь ласка, точний часовий відрізок (Зазначте, будь ласка, коли саме починається планування в обраному періоді)

- | | |
|----------------------|---------------------|
| • пізніше 1-го числа | перша декада місяця |
| • друга декада | третя декада |
| • Інше _____ | |

Дякуємо за участь в опитуванні та надані відповіді!

Додаток В

Узагальнені результати анонімного анкетування представників керівників і працівників фінансової вертикалі вітчизняних суб'єктів господарювання

Таблиця В.1

№ з/п	Посада	Сфера діяльності компанії	На який період Ваша компанія складає фінансовий план?	Чи є у компанії фінансова стратегія?	Як часто проводиться контроль за відповідністю результатів діяльності стратегічним фінансовим цілям компанії?
1	Фінансовий директор	Дистрибуція	зараз не більше 1 року, раніше 3-5	так, проте зараз переважає гнучкість і короткострокові цілі	Так
2	Фин.дир холдинга	Виробництво	1 рік	немає	Щорічно
3	Директор	Послуги нефінансові	1 рік	є	Постійно
4		Виробництво	1 рік	є	щомісяця, щоквартально, щорічно
5	Директор	Інше	1 рік	немає	Постійно
6	VP & partner	ІТ	1 рік	є	Постійно
7	Директор	Послуги нефінансові	1 рік	немає	Щомісяця
8	Director	Дистрибуція	1 рік	є	Щомісяця
9	Заступник директора	Інше	6 місяців	немає	Щомісяця
10	Директор	Послуги нефінансові	3 місяці	немає	Щомісяця
11	Фіндиректор	Виробництво	6 місяців	є	щоквартально
12	Директор філії в м. Львів	Послуги фінансові	1 рік	є	Щомісяця
13	Фінансовий директор	Послуги фінансові	план складається на 1 рік, з обов'язковий переглядом через 6 місяців	є	Постійно
14	Керівник фінвідділу	Виробництво	1 рік	немає	постійно, щомісяця
15	Фінансист	Сільське господарство	1 рік	немає	щоквартально

Закінчення табл. В.1

16	Ген.директор	Виробництво	1 рік	є	Щомісяця
17	Фінансовий директор	Виробництво	1 і 3 роки	є	Постійно
18	Начальник аналітично-прогнозного відділу	Виробництво	1 рік	немає	щоквартально
19		Послуги фінансові	1 рік	є	щоквартально
20	Директор	Інше	1 рік	немає	Інколи
21	Директор з фінансів	Послуги нефінансові	1 рік	немає	щоквартально
22	Заступник Голови Правління	Послуги фінансові	1 рік	є	Щомісяця
23	Бухгалтер	Виробництво	1 рік	немає	Щорічно
24	Заступник начальника фінансово-економічної служби	Інше	1 рік	є	Постійно
25	Директор	Виробництво	1 рік	немає	Щомісяця
26	Економіст	Виробництво	3-5 років	є	Щомісяця
27	Генеральний директор	Виробництво	1 рік	є	щоквартально
28	Директор	Дистрибуція	1 рік	є	Щомісяця
29	Генеральний директор	Виробництво	1 рік	є	щоквартально
30	Головний бухгалтер	Інше	1 рік	немає	щоквартально

Джерело: складено автором на основі даних дослідження

Таблиця В.2

№ з/п	Як часто Вам доводиться коректувати стратегічний фінансовий план?	Чи є потреба у розробці корпоративної методології стратегічного фінансового планування?	З якими проблемами Ви найчастіше стикаєтесь під час розробки стратегічних фінансових планів?	Які чинники зовнішнього чи/та внутрішнього середовища змушують вас переглядати розроблену фінансову стратегію?
1	раз на півроку	ні	мінливість зовнішнього середовища	валютний курс, споживчий попит
2	Щомісяця	так		нестабільність ринкового середовища, коливання валютних курсів, коливання попиту, погіршення зовнішньої кон'юнктури, відсутність необхідної інформації
3	раз на рік	ні		нестабільність ринкового середовища, коливання попиту, погіршення зовнішньої кон'юнктури, несприятливий інвестиційний клімат
4	відповідно встановлених тарифів	ні	в швидкому отриманні фактичних даних відносно планових.	коливання попиту, інфляція, податкова політика, недоліки системи управлінського обліку
5	Щомісяця	так	нестабільна фінансова ситуація в країні	нестабільність ринкового середовища, коливання валютних курсів, значні ризики діяльності, вплив конкуренції, інфляція, податкова політика
6	раз на 3 місяці	ні	Зміна курсу валют	нестабільність ринкового середовища, коливання валютних курсів, коливання попиту, вплив конкуренції, інфляція
7	раз на 3 місяці	так	невизначеність середовища, недостатня компетентність керівників, обмаль часу	нестабільність ринкового середовища, коливання попиту
8	раз на 3 місяці	ні		нестабільність ринкового середовища, коливання валютних курсів, попиту
9	щомісяця	ні		нестабільність ринкового середовища, коливання валютних курсів, коливання попиту, інфляція

Продовження табл. В.2

10	Щомісяця	ні	зі змінами законодавства в державах з компаніями яких співпрацюю	нестабільність ринкового середовища, коливання валютних курсів, коливання попиту, інфляція, погіршення зовнішньої кон'юнктури, відсутність необхідної інформації
11	По мірі виникнення (зміни в законодавстві, зміна курсу валют, зміна ринкових цін, тощо)	Ні	1.Нестабільність курсу валют; 2.Постійні обмеження НБУ у валютних операціях; 3.Непередбачуваність зростання ціни матеріалів; 4.Обмеження та зміни в податковій політиці України	нестабільність ринкового середовища, коливання валютних курсів, інфляція, податкова політика, несприятливий інвестиційний клімат
12	раз на 6 місяців	Ні	складно передбачити зростання затрат (ціни комунальні, канцтовари, послуги і т.д) і курс долара	нестабільність ринкового середовища, коливання валютних курсів
13	раз на 6 місяців	ні	стан економіки податкова система нерегульованість ринку	нестабільність ринкового середовища, коливання валютних курсів, податкова політика, відсутність необхідної інформації
14	раз на 6 місяців	ні	нестабільність зовнішнього середовища	коливання валютних курсів, коливання попиту, інфляція, погіршення зовнішньої кон'юнктури,
15	раз на 6 місяців	ні	Фінансування	нестабільність ринкового середовища, несприятливий інвестиційний клімат
16	не коригуємо	так	1.Невизначеність цін на послуги зовнішніх фірм, енергоносії	ніколи не переглядається в межах року
17	щомісяця	ні	Оперативність та достовірність даних	значні ризики діяльності, відсутність необхідної інформації
18	Стратегічний план не коригується	так	Основна проблема це потужна невизначеність українського ринку (основна частина - це курс національної валюти).	коливання валютних курсів, коливання попиту, інфляція, Могла би бути зовнішня кон'юнктура, але у наших фін. планах всі експортні операції йдуть окремо.

Закінчення табл. В.2

19	раз на 6 місяців	ні		нестабільність ринкового середовища, значні ризики діяльності, інфляція, несприятливий інвестиційний клімат, недоліки системи управлінського обліку
20	раз на 6 місяців	ні		нестабільність ринкового середовища, значні ризики діяльності
21	раз на 3 місяці	ні		нестабільність ринкового середовища, коливання попиту, вплив конкуренції, інфляція, погіршення зовнішньої кон'юнктури, несприятливий інвестиційний клімат
22	раз на рік	ні	Волатильність ринкових умов	нестабільність ринкового середовища, коливання валютних курсів
23	раз на 6 місяців	ні	нестійкий стан ринку	нестабільність ринкового середовища, коливання валютних курсів
24	раз на рік	ні		нестабільність ринкового середовища, коливання валютних курсів, інфляція, податкова політика
25	не коригуємо	ні	поки що не стикаємося	коливання валютних курсів
26	раз на 6 місяців	ні	Погане планування реалізації продукції клієнтами.	нестабільність ринкового середовища, відсутність необхідної інформації
27	раз на 6 місяців	ні	бажано точно передбачити наступний рік, зміни в Податковому Кодексі, важко спрогнозувати в умовах ринку	нестабільність ринкового середовища, податкова політика
28	до різких змін курсів валют	ні		коливання валютних курсів, податкова політика, митна політика
29	раз на 6 місяців	ні		нестабільність ринкового середовища, податкова політика
30	раз на 3 місяці	ні	коливання цін на продукцію	нестабільність ринкового середовища, коливання валютних курсів, інфляція

Джерело: складено автором на основі даних дослідження

Таблиця В.3

№ з/п	Що б Ви хотіли вдосконалити в організації процесу стратегічного фінансового планування?	Чи використовуєте Ви стратегію при складанні фінансового плану?	Який підрозділ/ посадова особа відповідає у Вашій компанії за фінансове планування та бюджетування?	Коли у Вашій компанії складається фінансовий план на наступний період?	Вкажіть, будь ласка, точний часовий відрізок
1	поки що нічого				
2	Встановити цільові показники та нормативи	ні	Фин.директора и директора бизнесов	вересень	пізніше 1-го числа
3	впровадити ERP	Так	Директор	грудень	пізніше 1-го числа
4	1. Модернізація можливостей планування та бюджетування. 2. Налаштування основ для системи управління фінансами. 3. Впровадження політики бюджетування 4. Автоматизація процесу бюджетування. 5. Автоматизація процесу фінансового планування. 6. Підвищення контролю за фінансовою діяльністю водоканалу. 7. Покращення якості стандартних функцій управління фінансами (облік та звітність, прозорість та надійність фінансових даних).	частково	Економічний відділ	січень	третя декада
5		так	Директор	січень	пізніше 1-го числа
6		так	Фінансовий відділ	травень	перша декада місяця
7	багато ітерацій для погодження фінальних документів відсутність зручного софта	ні	Фінансовий директор	листопад	перша декада місяця
8		так	FP&A	вересень	перша декада місяця

Продовження табл. В.3

9		так	немає окремого підрозділу	січень	друга декада
10	Стабільність країни	ні	директор	червень	перша декада місяця
11	1. Незручності через стрімкі зміни у зовнішньому середовищі, які викликані посиленням конкуренції за ресурси і ринки збуту;, 2. Незручності у відсутності експортних операцій (ринків) за рахунок нестабільності економіки України.	так	Провідний економіст - бюджетування, фінансовий директор- фінансове планування	жовтень	третя декада
12	планування зрозуміле і досить просте, складно передбачити бізнес в період кризи.	так	директор	листопад	раз в рік протягом жовтня- листопада
13		так	фінансовий	жовтень	пізніше 1-го числа
14			Фінансовий відділ/відділ контролінгу	липень	третя декада
15		так	голова правління, акціонери	листопад	
16	1,Невизначеність курсу гривні 2.Висока інфляція	так	Ген.директор+ керівники підрозділів	серпень	починається з липня
17	Людський фактор	так	Фінансовий директор	листопад	пізніше 1-го числа
18	Прогноз продаж є найбільш невизначеним і змінним параметром, який до складання кінцевого варіанту досить часто змінюється і коригується. Розуміння державної політики, у тому числі в частині валютного регулювання. Розмитість вартості капітальних витрат. Недотримання термінів подачі планів іншими структурними підрозділами.	Частково	Аналітично-прогностичний відділ	жовтень	Реальний процес починається з жовтня, але закінчується він по часу навіть у січні.

Закінчення табл. В.3

19		так	контролінг	липень	пізніше 1-го числа
20		ні	директор	листопад	перша декада місяця
21		ні	директор з фінансів	листопад	друга декада
22		так	Відділ економічного аналізу та планування	грудень	друга декада
23	зміни в законодавстві	ні	бухгалтерія	березень	пізніше 1-го числа
24	Розбіжності між прогнозними основними макроекономічними і соціального розвитку України та їх фактичними даними. Стабільність роботи підприємств, яким надаються послуги з перевезення вантажів.	Так		травень	перша декада місяця
25	так з ходу не бачимо	так	директор	липень	до кінця липня він має бути готовий
26		так	Економічний	жовтень	перша декада місяця
27		так	головний бухгалтер, керівник	липень	третя декада
28		так	фінансовий директор	грудень	перша декада місяця
29		так	Головний бухгалтер, керівник	липень	третя декада
30		ні	в цілому по підприємству	листопад	друга декада

Джерело: складено автором на основі даних дослідження

Таблиця В.4

№ з/п	Оцініть, будь ласка, рівень деталізації фінансових планів у Вашій компанії за десятибальною шкалою (1-практично без деталізації, 10-дуже висока деталізація плану)	Оцініть, будь ласка, рівень контролю за виконанням фінансових планів у Вашій компанії за десятибальною шкалою (1-практично не контролюються, 10-жорсткий контроль)	Який з перелічених методів Ви використовуєте при складанні стратегічних фінансових планів?	Скільки сценаріїв фінансового плану складається у Вашій компанії?	Якщо так, то чим така потреба викликана?
1					
2	4	7	Економіко-математичного моделювання, Прогнозування, Економічного аналізу, Екстраполяції	1	Рівнем менеджменту
3	10	10	Розрахунково-аналітичний, Економіко-математичного моделювання, Експертних оцінок, Коефіцієнтів, Програмно-цільовий, Прогнозування	2	
4	9	6	Нормативний, Розрахунково-аналітичний, Економіко-математичного моделювання, Прогнозування, Економічного аналізу	1	
5	7	10	Розрахунково-аналітичний, Економіко-математичного моделювання	1	
6	7	7	Розрахунково-аналітичний, Експертних оцінок, Коефіцієнтів, Програмно-цільовий, Прогнозування, Економічного аналізу, Ресурсний	5	
7	7	9	Балансовий, Розрахунково-аналітичний, Економічного аналізу, Екстраполяції	1	власника і топ менеджерів
8	7	7	Економіко-математичного моделювання	3	
9	4	8	Розрахунково-аналітичний, Коефіцієнтів, Прогнозування, Економічного аналізу	2	
10	5	5	Прогнозування	3	

Продовження табл. В.4

11	3	10	Балансовий, Оптимізації планових рішень, Експертних оцінок, Економічного аналізу, При складанні стратегічних фінансових планів неможливо використовувати виключно один з методів, оскільки за ним буде некоректно проаналізована діяльність і небудуть отримані вичерпні відповіді (різні "читачі" - засновники, банківські установи, виробничі відділи, інші структурні підрозділи тощо)	2	
12	10	10	Економіко-математичного моделювання, Прогнозування, Економічного аналізу	1	
13	10	10		3	
14	7	7	Розрахунково-аналітичний, Коефіцієнтів, Прогнозування, Екстраполяції	1	
15	7	7	Нормативний, Розрахунково-аналітичний, Оптимізації планових рішень, Прогнозування, Економічного аналізу	2	
16	8	9	Розрахунково-аналітичний	1	ідентифікація показників для всієї групи
17	5	8	Розрахунково-аналітичний, Прогнозування, Інтерполяції	3	
18	7	4	Балансовий, Нормативний, Розрахунково-аналітичний, Оптимізації планових рішень, Експертних оцінок, Коефіцієнтів, Програмно-цільовий, Прогнозування, Економічного аналізу, Ресурсний, Пофакторний, Інтерполяції	3	Все має бути прописано у процесах і методології
19	7	8	Розрахунково-аналітичний, Економіко-математичного моделювання, Прогнозування	3	
20	3	3	Емпіричний	1	

Закінчення табл. В.4

21	7	7	Балансовий, Розрахунково-аналітичний, Оптимізації планових рішень, Коефіцієнтів, Економічного аналізу	1	
22	8	8	Економічного аналізу	1	
23	5	5	Економічного аналізу	1	-
24	7	10	Балансовий, Нормативний, Розрахунково-аналітичний, Оптимізації планових рішень, Прогнозування, Економічного аналізу, Пофакторний	2	
25	5	9	Програмно-цільовий	1	
26	5	10	Розрахунково-аналітичний, Експертних оцінок, Прогнозування, Економічного аналізу	1	
27	10	9	Розрахунково-аналітичний, Економічного аналізу	3	
28	3	8	Економічного аналізу	1	
29	10	9	Розрахунково-аналітичний, Економічного аналізу	3	
30	9	7	Розрахунково-аналітичний	3	

Джерело: складено автором на основі даних дослідження

Додаток Д

Таблиця Д.1

Аналітичні дані для побудови кореляційно-регресійної моделі

Номер періоду	Дата	Величина основних виробничих засобів	Чистий прибуток	Показник рентабельності виробництва	Показник оборотності (загальний)	Показник загальної ліквідності
		Y_{t1}	Y_{t2}	Y_{t3}	Y_{t4}	Y_{t5}
1	1.2007	52806,8	272,1	0,14	0,05	0,2792
2	2.2007	52922,1	945,4	0,42	0,10	0,2819
3	3.2007	51453,2	2097,7	1,34	0,16	0,3713
4	4.2007	51149,6	2161,3	46,58	0,18	0,7253
5	1.2008	50867,0	473,6	1,95	0,05	1,1157
6	2.2008	50596,3	473,6	1,91	0,08	1,1557
7	3.2008	51569,0	2098,0	74,93	0,16	1,9588
8	4.2008	51583,0	2507,0	78,34	0,22	0,7636
9	1.2009	51901,0	-46,0	-0,82	0,06	0,3776
10	2.2009	107050,0	419,0	11,64	0,13	0,2498
11	3.2009	107911,0	1709,0	25,13	0,21	0,1833
12	4.2009	108288,0	2439,0	0,43	0,30	0,7687
13	1.2010	108040,0	2610,0	0,67	0,11	0,7424
14	2.2010	111603,0	1964,0	2,09	0,26	0,7466
15	3.2010	112363,0	3508,0	3,06	0,39	0,7321
16	4.2010	50471,0	5362,0	2,69	0,53	3,0706
17	1.2011	52767,0	2119,0	1,98	0,09	0,4771
18	2.2011	52862,0	5309,0	11,96	0,17	0,6666
19	3.2011	52457,0	7512,0	15,95	0,22	2,0386
20	4.2011	51678,0	14055,0	5,48	0,28	1,4433
21	1.2012	3988,0	-11814,0	-2,91	0,04	0,7346
22	2.2012	3975,0	-11541,0	-4,00	0,09	0,5638
23	3.2012	3871,0	1077,0	0,40	0,13	0,7195
24	4.2012	3861,0	-374,0	-0,15	0,18	1,0286
25	1.2013	3755,0	-215,0	-0,10	0,05	1,1347
26	2.2013	3658,0	141,0	0,10	0,10	1,1521
27	3.2013	3624,0	213,0	0,25	0,16	1,1700
28	4.2013	3743,0	-3417,0	-10,64	0,22	0,6259
29	1.2014	3641,0	545,0	1,70	0,05	0,7121
30	2.2014	3299,0	490,0	1,76	0,11	0,7716
31	3.2014	3252,0	282,0	1,26	0,16	0,7001
32	4.2014	3323,0	583,0	3,15	0,22	0,5656
33	1.2015	2252,0	10,0	0,03	0,06	0,9051
34	2.2015	2166,0	-361,0	-1,31	0,11	1,2591
35	3.2015	2100,0	-1068,0	-5,74	0,20	1,4164
36	4.2015	2602,0	-8690,0	-46,72	0,30	1,4644
37	1.2016	2510,0	278,0	1,49	0,09	1,5906
38	2.2016	2686,0	1818,0	9,83	0,16	2,9451
39	3.2016	2845,0	508,0	2,76	0,22	0,8248
40	4.2016	2855,0	260,0	1,84	0,26	1,0628

Продовження Таблиці Д.1

Номер періоду	Дата	Показник загальної платоспроможності	Показник фінансової стабільності	Величина власного капіталу	Величина позикового капіталу	Дебіторська заборгованість (товари, роботи, послуги)
		Y_{t6}	Y_{t7}	X_{t1}	X_{t2}	X_{t3}
1	1.2007	0,7269	2,66	48026,0	18047,0	511,5
2	2.2007	0,6867	2,19	48370,4	22063,4	571,1
3	3.2007	0,6243	1,66	48018,0	28895,5	626,3
4	4.2007	0,5328	1,14	48237,5	42296,5	696,9
5	1.2008	0,4699	0,89	48193,1	54360,1	665,7
6	2.2008	0,3849	0,63	48654,8	77768,2	725,3
7	3.2008	0,3686	0,58	49712,0	85160,0	828,0
8	4.2008	0,3709	0,59	50322,0	85365,0	1394,0
9	1.2009	0,3771	0,61	51056,0	84352,0	929,0
10	2.2009	0,3846	0,62	52123,0	83399,0	850,0
11	3.2009	0,3953	0,65	53957,0	82542,0	858,0
12	4.2009	0,3799	0,61	55832,0	91147,0	5171,0
13	1.2010	0,3931	0,65	57377,0	88592,0	6568,0
14	2.2010	0,4266	0,74	60584,0	81444,0	5994,0
15	3.2010	0,4476	0,81	62480,0	77096,0	5121,0
16	4.2010	0,5153	1,06	70348,0	66171,0	7582,0
17	1.2011	0,4790	0,92	56868,0	61843,0	3103,0
18	2.2011	0,4961	0,98	56912,0	57805,0	1426,0
19	3.2011	0,4921	0,97	57998,0	59851,0	1436,0
20	4.2011	0,4729	0,90	56307,0	62760,0	2499,0
21	1.2012	0,4358	0,77	56297,0	72892,0	2363,0
22	2.2012	0,4357	0,77	54467,0	70534,0	3189,0
23	3.2012	0,4195	0,72	53035,0	73397,0	2353,0
24	4.2012	0,4242	0,74	52758,0	71618,0	2545,0
25	1.2013	0,4335	0,77	53303,0	69670,0	8325,0
26	2.2013	0,4391	0,78	53248,0	68017,0	8578,0
27	3.2013	0,4435	0,80	52815,0	66266,0	7832,0
28	4.2013	0,4552	0,84	52891,0	63302,0	1838,0
29	1.2014	0,4608	0,85	52901,0	61892,0	1745,0
30	2.2014	0,4657	0,87	52702,0	60474,0	2045,0
31	3.2014	0,4152	0,71	47223,0	66509,0	1795,0
32	4.2014	0,4012	0,67	44210,0	65974,0	1032,0
33	1.2015	0,4135	0,70	42589,0	60410,0	2217,0
34	2.2015	0,4284	0,75	44129,0	58881,0	5178,0
35	3.2015	0,4306	0,76	42819,0	56620,0	2409,0
36	4.2015	0,4747	0,90	41633,0	46062,0	9027,0
37	1.2016	0,4656	0,87	42013,0	48227,0	8973,0
38	2.2016	0,4197	0,72	41978,0	58037,0	10721,0
39	3.2016	0,3817	0,62	42059,0	68130,0	8146,0
40	4.2016	0,3471	0,53	42707,0	80340,0	9825,0

Продовження Таблиці Д.1

Номер періоду	Дата	Кредиторська заборгованість (довгострокова)	Собівартість	Величина товарно-матеріальних запасів	Грошові кошти	Величина поточних зобов'язань
		x_{t4}	x_{t5}	x_{t6}	x_{t7}	x_{t8}
1	1.2007	7229,5	1450,6	1932,3	61,2	10807,7
2	2.2007	7904,5	2971,0	2265,8	298,2	14149,1
3	3.2007	10457,5	4684,7	1562,0	246,9	18428,2
4	4.2007	33769,0	6506,7	46,4	621,9	8517,7
5	1.2008	47040,0	2078,8	242,6	49,3	7310,3
6	2.2008	68877,9	4225,8	247,8	131,1	8880,5
7	3.2008	79708,0	10515,0	28,0	237,0	5442,0
8	4.2008	71976,0	12967,0	32,0	69,0	13379,0
9	1.2009	71976,0	3063,0	56,0	491,0	12366,0
10	2.2009	71856,0	5881,0	36,0	67,0	11533,0
11	3.2009	72963,0	9208,0	68,0	305,0	9569,0
12	4.2009	74732,0	17270,0	5680,0	145,0	16405,0
13	1.2010	72758,0	9720,0	3893,0	22,0	15824,0
14	2.2010	69983,0	21989,0	938,0	16,0	11451,0
15	3.2010	67022,0	31796,0	1148,0	62,0	10064,0
16	4.2010	43125,0	41714,0	1992,0	6520,0	23036,0
17	1.2011	37695,0	7765,0	1069,0	6171,0	24138,0
18	2.2011	38128,0	13506,0	444,0	9763,0	19667,0
19	3.2011	47445,0	16473,0	471,0	14973,0	12396,0
20	4.2011	44826,0	23956,0	2566,0	13213,0	17924,0
21	1.2012	49576,0	1992,0	4064,0	1194,0	23306,0
22	2.2012	45774,0	4638,0	2887,0	1123,0	24750,0
23	3.2012	47576,0	9516,0	2663,0	71,0	25811,0
24	4.2012	50707,0	16064,0	2428,0	126,0	20496,0
25	1.2013	50997,0	4432,0	2152,0	243,0	18673,0
26	2.2013	50068,0	8943,0	1451,0	6,0	17949,0
27	3.2013	49538,0	13221,0	840,0	108,0	16728,0
28	4.2013	49576,0	19131,0	321,0	51,0	13726,0
29	1.2014	49540,0	5079,0	321,0	7,0	12352,0
30	2.2014	49233,0	9540,0	279,0	2,0	11241,0
31	3.2014	51815,0	14447,0	224,0	18,0	14694,0
32	4.2014	52106,0	19517,0	185,0	13,0	13868,0
33	1.2015	50556,0	5143,0	337,0	20,0	9854,0
34	2.2015	49415,0	8498,0	275,0	-9,0	9466,0
35	3.2015	47618,0	16851,0	186,0	51,0	9002,0
36	4.2015	39120,0	21706,0	186,0	181,0	6942,0
37	1.2016	40889,0	5940,0	186,0	1501,0	7338,0
38	2.2016	50282,0	13077,0	185,0	10065,0	7755,0
39	3.2016	24636,0	19734,0	184,0	1735,0	43494,0
40	4.2016	36185,0	27964,0	141,0	256,0	44155,0

Закінчення Таблиці Д.1

Номер періоду	Дата	Величина валюти балансу	Величина оборотних активів	Виручка від реалізації (без ПДВ і ін. под.)	Курс гривні до іноземних валют (долар США)	Рівень % ставки за кредитами
		X_{t9}	X_{t10}	X_{t11}	X_{t12}	X_{t13}
1	1.2007	66073,0	3017,7	3372,3	5,05	8,5
2	2.2007	70433,8	3988,9	7342,3	5,05	8
3	3.2007	76913,5	6841,6	12243,6	5,05	8
4	4.2007	90534,0	6177,6	16593,6	5,05	8
5	1.2008	102553,1	8155,8	4619,6	5,05	10
6	2.2008	126423,0	10263,4	10406,5	4,848	12
7	3.2008	134872,0	10660,0	21527,0	4,861	12
8	4.2008	135687,0	10216,0	29850,0	7,7	12
9	1.2009	135408,0	4669,0	8180,0	7,7	12
10	2.2009	135522,0	2881,0	17726,0	7,63	11
11	3.2009	136499,0	1754,0	29106,0	8,01	10,25
12	4.2009	146979,0	12611,0	44131,0	7,985	10,25
13	1.2010	145969,0	11748,0	16255,0	7,925	10,25
14	2.2010	142028,0	8549,0	36661,0	7,907	9,5
15	3.2010	139576,0	7368,0	54564,0	7,913	7,75
16	4.2010	136519,0	70734,0	71886,0	7,961	7,75
17	1.2011	118711,0	11517,0	11275,0	7,96	7,75
18	2.2011	114717,0	13111,0	19392,0	7,972	7,75
19	3.2011	117849,0	25271,0	26490,0	7,972	7,75
20	4.2011	119067,0	25869,0	33692,0	7,989	7,75
21	1.2012	129189,0	17121,0	5776,0	7,986	7,5
22	2.2012	125001,0	13955,0	11326,0	7,992	7,5
23	3.2012	126432,0	18571,0	16982,0	7,993	7,5
24	4.2012	124376,0	21082,0	22869,0	7,993	7,5
25	1.2013	122973,0	21189,0	6498,0	7,993	7,5
26	2.2013	121265,0	20679,0	12647,0	7,993	7
27	3.2013	119081,0	19571,0	18958,0	7,993	6,5
28	4.2013	116193,0	8591,0	25270,0	7,993	6,5
29	1.2014	114793,0	8796,0	6298,0	10,954	6,5
30	2.2014	113176,0	8673,0	12087,0	11,823	9,5
31	3.2014	113732,0	10287,0	18168,0	12,949	12,5
32	4.2014	110184,0	7844,0	24379,0	15,768	14
33	1.2015	102999,0	8919,0	6480,0	23,442	30
34	2.2015	103010,0	11919,0	11325,0	21,015	30
35	3.2015	99439,0	12750,0	19418,0	21,527	22
36	4.2015	87695,0	10166,0	26250,0	24	22
37	1.2016	90240,0	11672,0	8054,0	26,218	22
38	2.2016	100015,0	22839,0	15743,0	24,854	16,5
39	3.2016	110189,0	35873,0	23713,0	25,911	15
40	4.2016	123047,0	46926,0	32357,0	27,19	14

Джерело: розраховано автором на основі [67-106]

Додаток Е

Таблиця Е.1

Ключові показники коефіцієнтного аналізу

Назва показника	Формула розрахунку	Умовні позначення	Нормативне значення
Коефіцієнт рентабельності активів ($K_{p.a.}$)	$\frac{\Pi}{(A_{п} + A_{к})/2}$	Π – прибуток; $A_{п}$ – активи на початок періоду; $A_{к}$ – активи на кінець періоду	Позитивною тенденцією для коефіцієнтів рентабельності є зростання значень цих показників
Коефіцієнт рентабельності продажів ($K_{p.п.}$)	$\frac{\Pi}{ВРП}$	Π – прибуток; ВРП – виручка від реалізації	
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу ($K_{p.ВК}$)	$\frac{\Pi}{(ВК_{п} + ВК_{к})/2}$	Π – прибуток; $ВК_{п}$ – Власний капітал на початок періоду; $ВК_{к}$ – Власний капітал на кінець періоду	
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) ($K_{п.л.}$)	$\frac{ОА}{ПЗ}$	ОА – оборотні активи; ПЗ – поточні зобов'язання	> 1
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) ($K_{ф.н.}$)	$\frac{ВК}{\Pi}$	ВК – власний капітал; Π – пасиви	> 0,5
Коефіцієнт фінансової залежності ($K_{ф.з.}$)	$\frac{\Pi}{ВК}$	Π – пасиви; ВК – власний капітал	не менше 1,67 або 2
Коефіцієнт мобільності ($K_{м}$)	$\frac{ОА}{НА}$	ОА – оборотні активи; НА – необоротні активи	Зростання значення є позитивною тенденцією
Коефіцієнт самофінансування ($K_{с}$)	$\frac{ВК}{НА}$	ВК – власний капітал; НА – необоротні активи	≥ 1

Джерело: складено автором

Таблиця Е.2

Стратегічний фінансовий план на період 2016 р.+5 років (на прикладі ТзОВ “Шувар”)

Ключові показники коефіцієнтного аналізу

Показник	Базовий період (2016 р.)	Очікуване значення через 1 рік (2017 р.)	Очікуване значення через 2 роки (2018 р.)	Очікуване значення через 3 роки (2019 р.)	Очікуване значення через 4 роки (2020 р.)	Очікуване значення через 5 років (2021 р.)
Коефіцієнт рентабельності активів	0,0613	0,0550	0,0550	0,0550	0,0550	0,0550
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,1997	0,1997	0,1997	0,1997	0,1997	0,1997
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,1532	0,1585	0,1585	0,1585	0,1585	0,1585
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,0628	1,0628	1,0628	1,0628	1,0628	1,0628
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,3471	0,3471	0,3471	0,3471	0,3471	0,3471
Коефіцієнт фінансової залежності	2,8812	2,8812	2,8811	2,8811	2,8811	2,8811
Коефіцієнт мобільності	0,6165	0,6165	0,6165	0,6165	0,6165	0,6165
Коефіцієнт самофінансування	0,5610	0,5611	0,5611	0,5611	0,5611	0,5611

Джерело: розраховано автором

Таблиця Е.3

Ключові показники фінансової звітності (балансу)

Показник	Базовий період (2016 р.)	Очікуване значення через 1 рік (2017 р.)	Очікуване значення через 2 роки (2018 р.)	Очікуване значення через 3 роки (2019 р.)	Очікуване значення через 4 роки (2020 р.)	Очікуване значення через 5 років (2021 р.)
Актив						
Необоротні активи	76 121	83 733	92 105	101 315	111 447	122 591
в т.ч.: основні засоби	2 855	3 139	3 453	3 799	4 178	4 596
Оборотні активи	46 926	51 621	56 782	62 460	68 707	75 577
в т.ч.: запаси	141	153	168	185	204	224
дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	9 825	10 806	11 887	13 075	14 383	15 821
гроші та їх еквіваленти	256	281	309	340	374	412
Баланс	123 047	135 354	148 887	163 775	180 154	198 168
Пасив						
Власний капітал	42 707	46 979	51 677	56 844	62 529	68 781
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	36 185	39 805	43 783	48 162	52 978	58 276
Поточні зобов'язання і забезпечення (поточна кредиторська заборгованість)	44 155	48 570	53 427	58 769	64 647	71 111
в т.ч. за товари, роботи, послуги	2 420	2 662	2 929	3 221	3 544	3 898
за розрахунками з бюджетом	440	481	529	581	639	703
за розрахунками з оплати праці	174	192	211	233	256	281
Баланс	123 047	135 354	148 887	163 775	180 154	198 168
Необхідні додаткові фонди		+3 620	+3 978	+4 379	+4 816	+5 298

Джерело: розраховано автором

Таблиця Е.4

Ключові показники фінансової звітності (звіту про фінансові результати)

Показник	Базовий період (2016 р.)	Очікуване значення через 1 рік (2017 р.)	Очікуване значення через 2 роки (2018 р.)	Очікуване значення через 3 роки (2019 р.)	Очікуване значення через 4 роки (2020 р.)	Очікуване значення через 5 років (2021 р.)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	32 357	35 593	39 152	43 067	47 374	52 111
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(27 964)	(30 759)	(33 835)	(37 219)	(40 941)	(45 034)
Валовий прибуток	4 393	4 834	5 317	5 848	6 433	7 077
Інші операційні доходи	12900	14190	15609	17170	18887	20776
Адміністративні витрати	(5 587)	(6 146)	(6 761)	(7 437)	(8 181)	(8 999)
Витрати на збут	(259)	(285)	(314)	(345)	(380)	(418)
Інші операційні витрати	(2 654)	(2 919)	(3 211)	(3 532)	(3 885)	(4 274)
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	8 793	9 674	10 640	11 704	12 874	14 162
Інші фінансові доходи	589	648	713	784	862	948
Інші доходи	2 838	3 122	3 434	3 777	4 155	4 571
Фінансові витрати	(2 305)	(2 536)	(2 790)	(3 069)	(3 376)	(3 714)
Інші витрати	(2 035)	(2 239)	(2 463)	(2 709)	(2 980)	(3 278)
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	7 880	8 669	9 534	10 487	11 535	12 689
Витрати з податку на прибуток (18%)	(1 418)	(1 560)	(1 716)	(1 888)	(2 076)	(2 284)
Чистий фінансовий результат (прибуток)	6 462	7 109	7 818	8 599	9 459	10 405

Джерело: розраховано автором

Додаток Є

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Нестор О. Ю. Система інформаційного забезпечення стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання // Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. № 15. С. 118–121. (0,51 д. а.).

2. 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. (0,49 д.а.).

3. Нестор О. Ю. Фінансове прогнозування як складова стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання // Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. № 12. С. 170–173. (0,41 д. а.).

4. Нестор О. Ю., Тесля С. М. Методи стратегічного фінансового планування в діяльності суб'єктів господарювання // Формування ринкової економіки в Україні. 2016. №35. С. 242–248. (0,51 д. а.) (особистий внесок автора 0,30 д. а., де досліджено існуючі методи, за допомогою яких суб'єкти господарювання України здійснюють стратегічне фінансове планування).

5. Нестор О. Ю., Коваленко В. М. Нормативні основи фінансового планування підприємств // Сталий розвиток економіки. 2013. № 4. С. 93–97. (0,50 д. а.) (особистий внесок автора 0,25 д. а., де досліджено нормативно-правове забезпечення фінансового планування на підприємствах різних форм власності).

6. Нестор О. Ю., Коваленко В. М. Бюджетування як інструмент підвищення ефективності управління підприємством // Культура народів Причорномор'я. 2013. № 248. С. 72–75. (0,33 д. а.) (особистий внесок автора 0,20 д. а., де досліджено сутність бюджетування, його принципи та методи).

7. Нестор О. Ю., Коваленко В. М. Проблеми та шляхи покращення фінансового планування на підприємствах України // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. 2013. № 29. С. 237–243. (0,60 д. а.) (особистий внесок автора 0,30 д. а., де досліджено проблеми фінансового планування виробничих підприємств).

8. Нестор О. Ю. Сучасні особливості формування фінансової стратегії суб'єктів господарювання України // Сталий розвиток економіки. 2016. №4(33). С. 54–60. (0,70 д. а.).

9. Olha Nestor: A historical retrospective and the essence of strategic financial planning // *Ekonomia Międzynarodowa*. 2016. №13. С. 71–77. (0,39 д. а.).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

10. Нестор О. Ю. Фінансова стратегія підприємства в системі стратегічного фінансового планування // Управління інноваційними процесами в економічній системі України: Матеріали I-ої міжнародної науково–практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених. Львів, 5–6 грудня 2014. С. 91–92. (0,12 д. а.).

11. Нестор О. Ю. Фінансовий план як важлива складова бізнес–планування // Стратегічні орієнтири розвитку економіки: Матеріали I–шої міжнародної наукової інтернет–конференції студентів, аспірантів та молодих учених. Львів, 27 лютого 2013. С. 161–162. (0,18 д. а.).

12. Нестор О. Ю. Методи бюджетування як складова фінансового планування та фінансового контролінгу // Економіка в умовах глобалізації світових економічних процесів: Матеріали XXIV Міжнародної науково–практичної конференції. У 2–х частинах. Львів, 5–6 квітня 2013. Ч. 1. С. 40–42. (0,21 д. а.).

13. Нестор О. Ю. Фінансове планування як важливий елемент управління ресурсами підприємств у сучасних ринкових умовах господарювання // Актуальні проблеми функціонування господарської системи України: Матеріали XXI Міжнародної наукової конференції

студентів, аспірантів та молодих учених. Львів, 16–17 травня 2014. С. 181–183. (0,17 д. а.).

14. Нестор О. Ю. Податкове планування як елемент фінансового планування // Особливості економічних процесів в умовах фінансової нестабільності; Матеріали XX Міжнародної науково–практичної конференції: у 2–х частинах. Львів, 23–24 листопада 2012. Ч. 1. С. 36–37. (0,15 д. а.).

15. Нестор О. Ю. Нормативно–правове забезпечення фінансового планування на підприємствах України // Стратегічні орієнтири розвитку економіки України: Матеріали II Міжнародної наукової інтернет–конференції студентів, аспірантів та молодих учених. Львів, 20–21 березня 2015. С. 55–57. (0,19 д. а.).

16. Нестор О. Ю. Фактори, що впливають на ефективність стратегічного фінансового планування // Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки України та її регіонів: матеріали доповідей Міжнародної науково–практичної конференції. У 3–х частинах. Ужгород, 8 травня 2015. Ч.3. С. 92–95. (0,21 д. а.).

17. Нестор О. Ю. Методичне забезпечення процесу фінансового планування // Якість економічного розвитку: глобальні та локальні аспекти: матеріали Міжнародної науково–практичної конференції. Одеса, 15–16 травня 2015 р. С.160–162. (0,16 д. а.).

18. Нестор О. Ю. Фінансове прогнозування як важлива складова та основа стратегічного фінансового планування // Сучасні концепції управління соціально–економічним розвитком держави: матеріали Міжнародної науково–практичної конференції: у 4 частинах. Дніпропетровськ, 5–6 червня 2015. Ч. IV. С. 160–162. (0,19 д. а.).

19. Нестор О. Ю. Структура системи інформаційного забезпечення стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання // Розвиток економічної системи в контексті міжнародного співробітництва: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково–практичної конференції для

студентів, аспірантів та молодих учених. Київ, 21–22 серпня 2015. С. 105–108. (0,20 д.а.).

20. Нестор О. Ю. Історична ретроспектива та сутність стратегічного фінансового планування // Актуальні проблеми функціонування господарської системи України: Матеріали XXIII Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих учених. Львів, 20–21 травня 2016. С. 112–113. (0,26 д. а.).

21. Нестор О. Ю. Рекомендації щодо удосконалення стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання України // Стратегічні орієнтири розвитку економіки України: Матеріали III Міжнародної наукової інтернет–конференції студентів, аспірантів та молодих учених. Львів, 24–25 березня 2017. С. 68-70. (0,27 д. а.).

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1. I Міжнародна науково–практична конференція студентів, аспірантів та молодих учених “Управління інноваційними процесами в економічній системі України” (Львів, 5–6 грудня 2014 р., очна форма участі)

2. I Міжнародна наукова інтернет–конференція студентів, аспірантів та молодих учених “Стратегічні орієнтири розвитку економіки” (Львів, 27 лютого 2013 р., заочна форма участі)

3. XXIV Міжнародна науково–практична конференція “Економіка в умовах глобалізації світових економічних процесів” (Львів, 5–6 квітня 2013 р., очна форма участі)

4. XXI Міжнародна наукова конференція студентів, аспірантів та молодих учених “Актуальні проблеми функціонування господарської системи України” (Львів, 16–17 травня 2014 р., заочна форма участі)

5. XX Міжнародна науково–практична конференція “Особливості економічних процесів в умовах фінансової нестабільності” (Львів, 23–24 листопада 2012 р., очна форма участі)

6. II Міжнародна наукова інтернет–конференція студентів, аспірантів та молодих учених “Стратегічні орієнтири розвитку економіки України” (Львів, 20–21 березня 2015 р., заочна форма участі)

7. Міжнародна науково–практична конференція “Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки України та її регіонів” (Ужгород, 8 травня 2015 р., заочна форма участі)

8. Міжнародна науково–практична конференція “Якість економічного розвитку: глобальні та локальні аспекти” (Одеса, 15–16 травня 2015 р., заочна форма участі)

9. Міжнародна науково–практична конференція “Сучасні концепції управління соціально–економічним розвитком держави” (Дніпропетровськ, 5–6 червня 2015 р., заочна форма участі)

10. Міжнародна науково–практична конференція для студентів, аспірантів та молодих учених “Розвиток економічної системи в контексті міжнародного співробітництва” (Київ, 21–22 серпня 2015 р., заочна форма участі)

11. XXIII Міжнародна наукова конференція студентів, аспірантів та молодих учених “Актуальні проблеми функціонування господарської системи України” (Львів, 20–21 травня 2016 р., очна форма участі)

12. III Міжнародна наукова інтернет–конференція студентів, аспірантів та молодих учених “Стратегічні орієнтири розвитку економіки України” (Львів, 24–25 березня 2017 р., заочна форма участі)



МІНІСТЕРСТВО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО «НОВОРІЗДІЛЬСЬКЕ ДЕРЖАВНЕ ГІРНИЧО-ХІМІЧНЕ
ПІДПРИЄМСТВО «СІРКА»

Тел.: (код 03-261) 2-50-24

81652, Львівська обл., м. Новий Розділ, вул. Гірнична, 2

На № _____
Від « _____ » _____ 20__ р.

№ 01-464.
від « 28 » 11 2016р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Нестор Ольги Юріївни
на тему “Стратегічне фінансове планування в діяльності суб’єктів
господарювання України”

Аналіз наукових результатів, отриманих дисертанткою Нестор Ольгою Юріївною при підготовці дисертаційної роботи на тему “Стратегічне фінансове планування в діяльності суб’єктів господарювання України”, поданої до захисту на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит, дозволяє дійти висновку, що вони представляють практичний інтерес та можуть використовуватися у практичній діяльності державного підприємства “Новороздільське державне гірничо-хімічне підприємство “Сірка””.

Зокрема, на особливу увагу заслуговують дослідження, що стосуються аналізу ефективності стратегічного фінансового планування суб’єктів господарювання України та враховано пропозиції дисертанта щодо його вдосконалення.

Генеральний директор



Кирилюк О. Ф.



№ 183 від 09.12.2016 р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Нестор Ольги Юрїївни
на тему “Стратегічне фінансове планування в діяльності суб’єктів
господарювання України”

Результати дисертаційної роботи Нестор Ольги Юрїївни на тему “Стратегічне фінансове планування в діяльності суб’єктів господарювання України”, поданої до захисту на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит, використовуються в практичній роботі посадових осіб ТОВ “ТД “Укренергоізолятор””.

Взято до уваги проведений дисертантом аналіз чинників розвитку стратегічного фінансового планування суб’єктів господарювання України. Запропоновані в дисертаційній роботі інструменти удосконалення процесу стратегічного фінансового планування впроваджено в практичну діяльність керівників та працівників фінансової вертикалі ТОВ “ТД “Укренергоізолятор””.

Директор



Паршуткін С. М.

№ 32/1 від 05.12. 2016 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

“Стратегічне фінансове планування в діяльності суб’єктів господарювання України”

Нестор Ольги Юріївни

ТОВ “АКБ “Тяжмашкомплект”” повідомляє, що результати дисертаційної роботи Нестор Ольги Юріївни на тему “Стратегічне фінансове планування в діяльності суб’єктів господарювання України”, поданої до захисту на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит, використані у процесі розроблення власної архітектури системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного фінансового планування.

Запозичено запропонований інформаційний інструментарій стратегічного фінансового планування та враховано зауваження дисертанта щодо необхідності забезпечення високого рівня безпеки автоматизованих інформаційних технологій управління фінансовою діяльністю.

Впровадження цих результатів дозволить підвищити ефективність стратегічного фінансового планування ТОВ “АКБ “Тяжмашкомплект””.

Директор



О.М. Поліщук



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА
IVAN FRANKO NATIONAL UNIVERSITY OF LVIV

вул. Університетська, 1, м. Львів, 79000, Україна
тел./факс (032) 261-60-48, тел. 260-34-02
<http://www.lnu.edu.ua>, e-mail: lnu@lnu.edu.ua
Код ЗКПО 02070987 Державна Казначейська служба України
МФО 820172, р.р. 35225230001061
№ свідоцтва 17701483, ін. под. № 020709813029
Валютний рахунок № 26007006042 в Укрексімбанку
м. Львова МФО 325718

I, Universytetska Str., Lviv, 79000, Ukraine
Phone/Fax: +38 (032) 261-60-48, 260-34-02
<http://www.lnu.edu.ua>, e-mail: lnu@lnu.edu.ua
Code ZKPO 02070987 State Treasury Service of Ukraine
MFO 820172, Settlement Acc. 35225230001061
Certificate No. 17701483, Tax IN020709813029
Foreign Currency Acc.No. 26007006042 in Lviv Branch of
Ukreximbank MFO 325718

№ 5697-Н від 19.12.2016

на № _____ від _____

ДОВІДКА

Видана Нестор Ользі Юріївні про те, що результати її дисертаційної роботи на тему “Стратегічне фінансове планування в діяльності суб’єктів господарювання України” використано у навчальному процесі на економічному факультеті Львівського національного університету імені Івана Франка під час викладання дисциплін: “Управління фінансами суб’єктів господарювання”, “Стратегічне управління фінансами”, “Фінанси підприємств”, “Фінансовий менеджмент”, “Фінансовий аналіз”.

Проректор з наукової роботи



проф. Гладишевський Р.Є.



ЛЬВІВСЬКА ТОРГОВО - ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА
THE LVIV CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY

Стрийський парк, 14, м.Львів, 79011, УКРАЇНА, тел./факс: (032) 2767972, 2950159;
14 Stryiskyi Park, LVIV, 79011, UKRAINE, ph./fax: +380 32 2767972, +380 32 2950159;
e-mail: org@cci.lviv.ua, lcci@cci.lviv.ua, WEB: www.lcci.com.ua

Вих № 576 від 16.05.2017р.

Підтвердження

видане Нестор Ользі Юріївні, що вона дійсно проводила опитування членів Львівської торгово-промислової палати протягом 2016-2017 рр. з метою збору даних для написання дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук на тему "Стратегічне фінансове планування в діяльності суб'єктів господарювання України".

Президент Львівської
торгово-промислової палати

Д. Д. Афтанас