

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Конотопський інститут Сумського державного університету
Кафедра технологій і управління
Секція менеджменту і підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Вдосконалення внутрішньофірмового планування в організації
(назва теми роботи)

Студента 4-го курсу гр. Мз-71к
спеціальність 073 „МЕНЕДЖМЕНТ”

Сахно Ігор Володимирович
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Науковий керівник:

к.е.н., доц. Власенко Д.О.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,
ініціали керівника)

Завідувач секції:

к.е.н., доц. Власенко Д.О.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,
ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВНУТРІШНФІРМОВОГО ПЛАНУВАННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	5
1.1 Сутність і роль внутрішніфрмового планування	5
1.2 Стратегічне планування як частина єдиної системи внутрішніфрмового планування.....	11
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «МАШСЕРВІС» І АНАЛІЗ ЙОГО ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ.....	14
2.1. Організація діяльності ПАТ «Машсервіс».....	14
2.2. Аналіз основних економічних показників діяльності ПАТ «Машсервіс»...	18
2.3.Оцінка ефективності системи внутрішніфрмового планування ПАТ «Машсервіс».....	26
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОФІРМОВОГО ПЛАНУВАННЯ У ПАТ «МАШСЕРВІС».....	34
3.1. Рекомендації з обґрунтування системи планових показників.....	34
3.2. Розробка системи внутрішніфрмових планів і показників бюджетування.....	38
ВИСНОВОК.....	45
ЛІТЕРАТУРА.....	48

ВСТУП

В умовах сучасної економіки планування економічної діяльності підприємств, незалежно від сфери діяльності й форми власності, є важливою передумовою вільного виробництва та підприємництва, розподілу й споживання ресурсів і товарів. Результатом ефективної планової діяльності кожного підприємства є досягнення повного обсягу виробництва й зайнятості всіх наявних ресурсів, що передбачає раціональне використання людського потенціалу, виробничих фондів, матеріальних запасів, робочого часу, технологічних методів, коштів, інформаційних можливостей і багатьох інших факторів.

У вітчизняній підприємницькій практиці інструменти внутрішніфінансового планування застосовуються дуже обмежено. Ситуація, яка склалася, обумовлена тим, що діючі раніше методи планування виявилися неефективними в умовах невизначеності ринкового середовища, а нові методики внутрішніфінансового планування, здебільшого закордонні, недостатньо розроблені, у зв'язку із чим рідко використовуються в практичній діяльності підприємств.

Формування ефективної системи внутрішніфінансового планування на українських підприємствах обумовлюється рядом факторів. Група негативних факторів впливає на розвиток системи планування: складний фінансовий стан організацій, низька кваліфікація персоналу в частині ведення планової роботи, неефективна система мотивації праці. Група позитивних факторів, навпаки, розташовує до ефективної організації планової роботи: зацікавленість керівництва, певна інноваційність персоналу, ефективна маркетингова діяльність, накопичений для розвитку планування ресурсний потенціал. Залежність якості внутрішніфінансових планів і всієї системи планування на підприємствах від безлічі факторів доводить складність вибору оптимального напрямку розвитку внутрішніфінансового планування. У зв'язку з усім вищесказаним тема роботи є актуальною.

Метою даної випускної кваліфікаційної роботи є вивчення основ внутрішнішнього планування комерційної діяльності, розробка рекомендацій з обґрунтування системи планових показників і системи внутрішнішніх планів. Для досягнення поставленої мети необхідно: вивчити сутність внутрішнішнього планування, розглянути поняття та роль стратегічного планування, розглянути організацію діяльності комерційної організації, провести аналіз її основних економічних показників, оцінити ефективність системи внутрішнішнього планування досліджуваної організації.

Об'єктом дослідження в роботі виступає ПАТ «Машсервіс», що здійснює весь спектр послуг, пов'язаних із проектуванням, виготовленням і монтажем і пуско-налагодженням теплоенергетичного та нафтохімічного обладнання. Теоретичною основою для написання роботи послужили нормативні, законодавчі акти, вітчизняна наукова та навчальна література, періодичні видання в області планування та прогнозування господарської діяльності. У якості інформаційної бази для написання роботи використовувалися установчі документи організації, річна бухгалтерська звітність за період 2017-2020 роки.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВНУТРІШНФІРМОВОГО ПЛАНУВАННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Сутність і роль внутрішніфрмового планування

На сучасному етапі економічного розвитку України одним з найважливіших завдань формування ефективної системи керування господарюючими суб'єктами є розвиток теорії та практики внутрішніфрмового планування в умовах ринкової економіки. Необхідність організації ефективної системи планування на підприємстві в сучасних економічних умовах обумовлює докладний розгляд змісту категорії «планування», цілей і завдань його здійснення, основних факторів, що впливають на його результативність.

Планування господарської діяльності є природньою частиною та важливою функцією управління організацією. Застосовувана в сучасному менеджменті класифікація загальних управлінських функцій була вперше сформульована його засновниками Ф.Тейлором, А.Файоном, Г.Емерсоном і доповнено багатьма закордонними та вітчизняними вченими. Дана класифікація узагальнена в системі організаційно-управлінських функцій підприємства, кожна з яких у певній мірі відноситься до внутрішніфрмового планування діяльності підприємств і організацій. Планування як цілеспрямована внутрішньогосподарська діяльність дозволяє розглядати одночасно безліч взаємозалежних економічних, соціальних, організаційних, інвестиційних, управлінських і інших проблем як єдину цілісну систему.

Аналіз системи взаємозалежних господарських проблем діяльності організації як єдиного цілого, відноситься до планування, а не до вирішення управлінських завдань. Тому планування на підприємстві є основою організації та управління виробництвом, є нормативною базою для вироблення та прийняття раціональних як організаційних, так і управлінських рішень [29]. Беручи до уваги наявні теоретичні підходи до тлумачення поняття категорії «планування», під плануванням розуміють методичний системний

процес розробки та прийняття цільових настанов майбутнього розвитку підприємства кількісного і якісного характеру з наступним визначенням шляхів найбільш ефективного їхнього досягнення на основі наявного ресурсного потенціалу.

Функціональним призначенням планування є підвищення ефективності господарської діяльності підприємства за допомогою [29]:

- цільової орієнтації та системної координації всіх видів діяльності на підприємстві;
- прогнозування ризиків і розробки рекомендацій зі зниження їхнього рівня;
- деталізації та конкретизації процесів стратегічного управління;
- підвищення гнучкості; пристосовності до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Поняття «внутрішньфірмового планування» у найбільш повній мірі характеризує планову діяльність сучасного промислового підприємства, враховуючи цілі та завдання сучасної ринкової економіки й представляючи собою процес систематичної підготовки та прийняття управлінських рішень на базі існуючих цільових директив розвитку підприємства з використанням нових технологій збору, обробки та аналізу даних, обліку та планування господарської діяльності, контролю господарських результатів і їх коректування, а також націленого на гармонічну комбінацію інтересів клієнта та організації в умовах невизначеності ринкового середовища функціонування [40]. Внутрішньфірмове планування в організації підрозділяється на кілька типів залежно від відповідних класифікаційних ознак. Виділимо наступні видові ознаки класифікації внутрішньфірмового планування: ступінь невизначеності в плануванні, тимчасова орієнтація ідей планування, горизонт планування, рівень ієрархії планування.

У практиці вітчизняних підприємств загально визнано виділяються дві основні системи або виду ринкового планування: техніко-економічні та оперативно-виробничі [25]. Техніко-економічне планування передбачає

розробку цілісної системи показників розвитку техніки та економіки підприємства у їхній єдності й взаємозалежності як по місцю, так і за часом дії.

У ході даного етапу планування обґрунтовуються оптимальні обсяги виробництва на основі обліку взаємодії попиту та пропозиції на продукцію та послуги, вибираються необхідні виробничі ресурси та установлюються раціональні норми їх використання, визначаються кінцеві фінансово-економічні показники тощо. Оперативно-виробниче планування є наслідком техніко-економічного і являє собою його наступний розвиток і завершення. На даному етапі встановлюються поточні виробничі завдання окремим цехом, ділянкою та робочим місцем, здійснюються різноманітні організаційно-управлінські впливи з метою коректування процесу виробництва. Система планів на підприємстві може бути систематизована по таких основних класифікаційних ознаках як [12]:

- 1) по змісту слід виділити: техніко-економічні, оперативно-виробничі, організаційно-технічні, соціально- трудові, постачальницько-збутові, фінансові, бізнес-планування, стратегічне, програмне та інші;
- 2) за рівнем управління залежно від числа лінійних ланок на підприємстві розрізняють такі види, як корпоративне та заводське - на вищому рівні управління. На середньому рівні застосовується цехова система планування, на нижньому - виробнича, яка охоплює ділянки, бригади й робоче місце;
- 3) по методах обґрунтування знаходять застосування системи ринкового, індикативного та адміністративного або централізованого планування;
- 4) за часом охоплення планування буває короткостроковим або поточним (один рік, квартал, декада або тиждень), середньостроковим у межах (1-3 років) і довгостроковим або перспективним (від 3 до 10 років);
- 5) по сфері застосування планування підрозділяється на міжцехове, внутрішнцехове, бригадне та індивідуальне;
- 6) по стадіях розробок планування буває попереднім, на етапі якого розробляються проекти планів, і остаточним;

7) по ступеню точності планування буває уточненим і укрупненим. Точність планів в основному залежить від застосовуваних методів, нормативних матеріалів, строків планування та від рівня кваліфікації розроблювачів планів;

8) по типах цілей планування може бути оперативним, тактичним, стратегічним і нормативним.

Тактичне планування полягає в обґрунтуванні завдань і засобів, необхідних для досягнення заздалегідь установлених або традиційних цілей (наприклад, завоювати лідерство на ринку збуту продукції).

Стратегічне планування включає вибір і обґрунтування засобів, завдань і цілей для досягнення заданих або поточних для підприємства результатів.

Нормативне планування вимагає відкритого та обґрунтованого вибору засобів, завдань, цілей і ідеалів. Воно не має встановлених меж або фіксованої межі. У такому плануванні вирішальну роль відіграє правильний вибір ідеалу або місії.

Реактивне планування базується на аналізі попереднього досвіду та історії розвитку виробництва та найчастіше опирається на старі організаційні форми та сталі традиції. Таке планування розглядає виробничі проблеми окремо, а не як відповідну систему, і тому не враховує взаємодію цілого та його окремих частин. Крім того, воно ґрунтується на помилковому уявленні, що якщо позбутися непотрібного, то вийде необхідний результат. Це планування починає менеджер нижчої ланки з переліку того, що потрібно передбачити для майбутніх змін. Потім розробляється проект відшукування та усунення причини недоліків, проводиться оцінка витрат і результатів по кожному проекту та встановлюються потрібні пріоритети. Далі відбирається проект, що припускає звичайна витрата більших ресурсів, чим потрібно в реальних умовах. Відібраний проект плану передається безпосередньому керівнику, який після свого коректування направляє його на наступний рівень управління. Передача проекту триває доти, поки зведені плани не досягають вищого рівня управління, де відбувається остаточний вибір варіанта, що знаменує завершення аналітичного процесу

розробки внутрішніфірмового плану. Реактивне планування, орієнтоване на минуле, дуже часто приводить до витиснення продуктів і послуг цих корпорацій не тільки із зовнішнього, але й внутрішнього ринку, оскільки інші фірми краще планують і освоюють конкурентоспроможну продукцію.

Інактивне планування орієнтується на існуюче положення підприємства й не передбачає як повернення до колишнього стану, так і просування вперед. Його основними цілями є виживання й стабільність виробництва. Свій стиль, традиції й правила інактивні організації цінують вище, чим економічність або ефективність планово-виробничої діяльності. Краще всіх існують ті підприємства з інактивним стилем керування, у яких виживання не залежить від продуктивності праці. Багато прикладів інактивного планування можна знайти на державних підприємствах, в адміністративних установах, бюджетних організаціях, а також у відділах обслуговування та функціональних службах різних підприємств (фірм). Інактивне планування, орієнтоване на сьогодні, не сприяє економічному зростанню та розвитку вітчизняних підприємств.

Преактивне планування спрямоване на здійснення безперервних змін у різних сферах діяльності підприємств (фірм). У своєму прагненні до кращого преактивісти опираються на всі досягнення науки та техніки, широко застосовують експеримент і прогнозування, але мало використовують накопичений досвід. Таке планування складається із прогнозування майбутнього й підготовки до нього та здійснюється на підприємствах «зверху вниз». Починається воно із прогнозування зовнішніх умов, потім формулюються найважливіші цілі підприємства і його стратегія як цілісна програма їх досягнення. Основні труднощі преактивного планування випливає з того факту, що чим далі в майбутнє проникає прогноз, тим більше ймовірна помилка. Тому ефективна підготовка можлива в найкращому разі для відносно близького майбутнього. Отже, преактивне планування, засноване на прогнозах, може бути ефективним лише для відносно короткого періоду [14].

Інтерактивне планування полягає в проектуванні бажаного майбутнього і вишукуванні шляхів його побудови. Таке планування скоріше зосереджує на підвищенні результативності згодом, його ціль максимізувати свою здатність навчатися та адаптуватися або розвиватися.

Прискорення соціально-економічних змін робить навчання та адаптацію ключовими моментами інтерактивного планування. Ні одну проблему як для економіки або суспільства в цілому, так і для окремого підприємства (фірми) не можна розв'язати назавжди або надовго, і тому в міру прискорення змін період дії планово-управлінських рішень скорочується. Більше того, рішення однієї проблеми створює нові, іноді й більш важкі, чим вирішені.

Прогрес економічної науки, наприклад, визначається рівною мірою переходом як від простих проблем до складних, так і від складних рішень до простих. Інтерактивне планування, орієнтоване на взаємодію минулого, сьогодення та майбутнього, спрямоване на підвищення рівня індивідуального, організаційного та суспільного розвитку підприємства і всієї країни та поліпшення якості життя людей [14]. Представлена класифікація типових видів планування уточнює і характеризує різні види планів, що дозволяє згодом їх синтезувати в єдину систему внутрішніфірмового планування підприємства. У структурі чотирьох зазначених способів класифікації домінуючою ознакою є поділ типів планування залежно від того, який ієрархічний рівень має певний тип планової діяльності в структурі всієї системи внутрішніфірмового планування організації. Необхідно підкреслити, що в ринкових умовах підприємства самостійно вибирають структуру системи внутрішніфірмових планів, адаптуючи її до особливостей конкретного підприємства і його стратегічним цілям. У цілому, стратегічне, тактичне та оперативне планування взаємозалежні і являють собою узагальнену єдину систему внутрішніфірмового планування, що охоплює всі напрямки та сфери діяльності організації.

1.2. Стратегічне планування як частина єдиної системи внутрішніфірмового планування

Планування внутрівиробничої діяльності є на підприємстві важливою функцією управління. Загальні функції управління безпосередньо відносяться до планової діяльності підприємств, а вони у свою чергу служать їхньою основою. Це обґрунтування мети, формування стратегії, планування роботи, проектування операцій, організація процесів планування, координація планів, мотивація планової діяльності, контроль планів, оцінка результатів, зміна планів тощо. Основні економічні, організаційні, управлінські та соціальні функції підприємства повинні бути в процесі планування його розвитку тісно пов'язані з вибраною господарською діяльністю та досить повно відобразитися як у короткострокових, так і в довгострокових планах. Ринкове планування на підприємстві повинне бути основою організації та управління виробництвом, бути нормативною базою для вироблення й прийняття раціональних організаційних і управлінських рішень. У внутрівиробничому плані, як і в будь-якому іншому, окремі частини або функції поєднуються в єдину комплексну систему соціально-економічного розвитку підприємства. Економічний розвиток і довгострокова ефективна робота підприємства значною мірою визначаються вибором стратегічних орієнтирів, що дозволяють максимально реалізувати потенціал використовуваних у виробництві ресурсів. Стратегії - це основні укрупнені напрямки діяльності, за допомогою яких визначають [16, с.203]:

- цільові перспективні споживчі сегменти, які передбачається освоїти;
- характер комунікацій і каналів розподілу, необхідних для виходу на нові перспективні ринки;
- переваги, що відрізняють плановані заходи від заходів конкурентів;
- варіанти інноваційного та інвестиційного розвитку;

- зміна структури та систем керування, варіанти реорганізації (поглинання, приєднання, виділення, поділ, зміна організаційно-правової форми).

Стратегічні рішення відмінні від оперативних і тактичних дій. Вони повинні бути інноваційними, багатопрофільними, урахувати довгостроковий період і імовірнісний характер реалізації, зачіпаючи різні сторони діяльності для забезпечення реальних конкурентних переваг підприємства в цілому[44, с.135].

Планування стратегії передбачає систему заходів щодо реалізації довгострокових цілей і дозволяє підприємству:

- визначити основні напрямки господарювання й установити конкретні заходи розвитку підприємства;
- детально розглянути можливі зміни результатів різних напрямків діяльності та складу споживачів, коливання асортиментів, цін, витрат на виробництво та реалізацію продукції;
- установити найбільш вигідних споживачів і партнерів для організації довгочасного співробітництва;
- виявити напрямки зростання конкурентоспроможності діяльності, протидії конкурентам і концентрації коштів і ресурсів;
- оцінити ризик прийнятих рішень, прогнозувати та нейтралізувати можливі втрати;
- намітити напрямки вдосконалювання технічного розвитку, організації та управління виробництвом і продажами.

Стратегічне планування орієнтоване на майбутнє, на передбачувані зміни в кон'юктурі ринку й внутрішніх можливостей підприємства. У той же час велика ймовірність подій, реалізація яких залежить від не контрольованих підприємством факторів. Тому особливе значення мають гнучкість прийнятих рішень, їх адаптивність до прогнозованих умов виробництва та продажів [5, с.64].

Розвиток ринкових відносин робить необхідним зміну сталих стереотипів господарювання, характеру управління. У першу чергу це

ставиться до діяльності перспективи, що визначає, розвитку підприємств [12, с.83].

Можна виділити три рівні проблем, що стоять перед керівниками організацій. На першому рівні керівники пояснюють існування проблем, спираючись на несприятливі умови зовнішнього середовища (високі податки, темпи інфляції, економічну та політичну нестабільність тощо), або на недоліки внутрішнього середовища підприємств (нестачу фінансових коштів, технологічну відсталість, погану організацію виробництва та управління). На другому рівні керівники пояснюють існування проблем в основному через відсутність перспективного бачення, обумовленого поганим знанням ринку, факторів, що визначають конкурентні переваги підприємства, недостатнім рівнем кваліфікації тощо. Третій рівень розуміння суті проблем включає тих керівників, які бачать їхні джерела в недостатньому знанні та умінні мотивувати працівників, розробляти стратегії розвитку підприємства, вибирати ефективні способи підвищення інноваційного потенціалу, використовувати результати маркетингових досліджень, знаходити ефективні способи боротьби з бюрократизацією організації.

РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯТЕЛЬНОСТІ ПАТ «МАШСЕРВІС» І АНАЛІЗ ЙОГО ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ

2.1 Організація діяльності ПАТ «Машсервіс»

Відкрите акціонерне товариство «Машсервіс» утворене в 1989 р., як структурний підрозділ ПАТ «Енергомаш» - одного з найбільших підприємств енергомашинобудування Європи. В 1996 р. ПАТ «Машсервіс» стало самостійним конкурентноспособним суб'єктом у сфері виготовлення та надання послуг. Місце знаходження товариства: м.Дніпро, вул. Сагайдачного, 12. По даній адресі розташовується одноособовий виконавчий орган Товариства - директор. Товариство є юридичною особою, діє на підставі статуту і чинного законодавства та створене без обмеження строку діяльності. Власниками акцій у статутному капіталі є фізичні особи.

Вартість статутного капіталу на 31 грудня 2020 року складає 100 тисячу гривень. ПАТ «Машсервіс» не має філій і структурних підрозділів. Окремими видами діяльності, перелік яких визначається законами, товариство може займатися тільки на підставі спеціального дозволу (ліцензії). ПАТ «Машсервіс», здійснює наступні основні види діяльності:

- сервісне обслуговування енергетичного обладнання, виготовлення котлів і запасних частин, монтаж, ремонт і пусконаладка енергетичного й нафтохімічного обладнання;
- технічне обслуговування енергетичного встаткування;
- будівництво (монтаж), пусконаладка об'єктів газового господарства;
- посередницька діяльність;
- маркетингові дослідження на ринках сервісу та технічного обслуговування енергетичного обладнання;
- випуск товарів народного споживання;
- проектно-конструкторські й технологічні розробки;
- зовнішньоекономічна діяльність;
- комерційна діяльність.

Діяльність ПАТ «Машсервіс» не обмежується вищезгаданими видами. Товариство може мати цивільні права й нести цивільні обов'язки, необхідні для здійснення будь-яких видів діяльності, не заборонених чинним законодавством і Статутом. Товариство здійснює будь-які види зовнішньоекономічної діяльності, що не суперечать чинному законодавству.

ПАТ «Машсервіс» має право:

- брати участь у діяльності й створювати господарчі товариства та інші організації із правами юридичної особи;
- купувати цінні папери, що перебувають в обігу;
- проводити аукціони, лотереї, виставки;
- брати участь в асоціаціях, союзах і інших об'єднаннях юридичних осіб;
- брати участь у діяльності та співробітничати в іншій формі з міжнародними, суспільними, кооперативними та іншими організаціями;
- купувати та реалізовувати продукцію (роботи, послуги) підприємств, об'єднань і організацій, а також іноземних фірм, як в Україні, так і за рубежом відповідно до чинного законодавства;
- здійснювати інші права та нести інші обов'язки в порядку, установлюваному законодавством.

ПАТ «Машсервіс» здійснює:

- імпорт науково-технічної продукції та обладнання, необхідних для здійснення виробничо-господарської діяльності, а також товарів народного споживання;
- експорт продукції, товарів, вироблених Товариством, а також надаваних їм послуг.

Органом управління товариства є рада директорів. Одноособовий виконавчий орган – директор в особі Іванова Володимира Івановича. Основну виконавчу функцію підприємства виконує директор, у його безпосередньому підпорядкуванні перебувають: головний інженер, заступник директора по маркетингові й договорам, заступник директора по проведенню (1-й заступник директора), заступник директора по постачанню та логістиці, головний

бухгалтер, референт, інспектор ВК. Розглянемо основні економічні показники роботи ПАТ «Машсервіс» за 2017-2020 роки, представлені в таблиці 2.1. Аналізуючи основні показники фінансово-господарчої діяльності ПАТ «Машсервіс» відзначимо наступне. В 2019 році значно збільшився виторг від продажу в порівнянні з 2013 роком. Зростання склало 84,55% або 81369 тисяч гривень. Даний показник збільшився у зв'язку з ростом обсягів виробництва й продажу продукції. В 2020 року виторг також зростає, але приріст склав усього 0,79% або 1399 тисяч гривень.

Таблиця 2.1 Основні показники фінансово-господарчої діяльності ПАТ «Машсервіс» за 2018-2020 рр.

№ п/п	Показники	Роки			Відхилення			
		2018	2019	2020	Абсолютне (+,-)		Відносне (%)	
					2019 від 2013	2020 від 2019	2019 к 2013	2020 к 2019
1	Виручка від продажу продукції (робіт, послуг), тис. грн.	96243	177612	179011	81369	1399	184,55	100,79
2	Середньосписочна чисельність працівників, чол.	86	85	80	-1	-5	98,84	94,12
3	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	15483	15365	17625	-118	2260	99,24	114,71
4	Середньорічна вартість дебіторської заборгованості, тис. грн.	14553	13176	11281	-1377	-1895	90,54	85,62
5	Середньорічна вартість кредиторської заборгованості, тис. грн.	14614	17960	22433	3346	4473	122,9	124,91
6	Собівартість продукції (робіт, послуг), тис. грн.	58336	115376	93813	57040	-21563	197,78	81,31
7	Прибуток від продажу продукції, тис. грн.	3238	14855	31801	11617	16946	458,77	214,08
8	Чистий прибуток, тис. грн.	2254	10089	25856	7835	15767	447,6	256,28
9	Продуктивність праці, тис. грн.	1119,1	2089,55	2237,6	970,45	148,05	186,72	107,09
10	Фондовіддача, грн.	6,22	11,56	10,16	5,34	-1,4	185,96	87,89
11	Фондомісткість, грн.	0,16	0,09	0,1	-0,07	0,01	53,77	111,11
12	Рентабельність продажів, %	3,36	8,36	14,4	5,00	6,04	248,6	172,25

В 2019 році собівартість проданої продукції склала 115376 тисяч грн., що на 97,8% або на 57040 тисяч грн. більше рівня 2018 року. Однак за 2020 рік значення даного показника знизилося на 18,7% або на 21563 тисячу грн. у зв'язку з незначним скороченням виробництва. Показники прибутку від продажу та чистого прибутку значно збільшилися в 2019 році – на 358,8% і 347,6% відповідно. В 2020 році також спостерігається зростання даних показників, але вже менш швидкими темпами. Прибуток від продажу збільшилася на 114,08% або на 16946 тисяч грн., чистий прибуток на 156,28% або на 15767 тисяч грн. При цьому можна відзначити високий рівень рентабельності і його динаміку за досліджуваний період. В 2013 році рентабельність продажів становила 3,36%, в 2019 році - 8,36%, в 2020 році вже 14,4%. Середньосписочна чисельність працівників ПАТ «Машсервіс» за розглянутий період змінюється незначно. У зв'язку зі скороченням чисельності працівників в 2019 році вона склала 85 людей, в 2020 році – 80 людей.

Показник продуктивності праці характеризується відношенням отриманої виручки за звітний період до середньосписочної чисельності працівників організації за відповідний період. Так в 2019 році продуктивність праці працівників ПАТ «Машсервіс» склала 2089,55 тисяч грн., що на 970,45 тисяч грн. або 86,72% більше рівня 2013 року. В 2020 році продуктивність праці підвищилася на 7,09% або 148,05 тисяч грн., незважаючи на скорочення чисельності працівників і склала 2237,6 тисяч грн.. Середньорічна вартість основних засобів в 2019 році незначно поменшалася. У порівнянні з 2018 роком зниження склало 118 тисяч грн. або 0,76%. За цей період організація не купувала основні засоби, а зниження залишкової вартості об'єктів відбулося за рахунок нарахування амортизації. Показник фондівдачі організації перебуває на досить високому рівні. У зв'язку зі значним зростанням виручки в 2019 році фондівдача також збільшилася в цей період майже на 86% і склала 11,56 тисяч грн.. Показник показує, що на одну гривню наявних у власності організації основних засобів припадає 11560 грн. отриманого доходу. В 2020 році спостерігається зростання

вартості основних засобів на 2260 тисяч грн. або на 17,71%. У цей період у зв'язку з незначним зростанням виручки від продажу значення показника фондоддачі знижується на 12,11%. Показник фондомісткості є зворотним показником фондоддачі, який показує величину вартості основних засобів у перерахуванні на кожен гривню проданої продукції. В 2019 році фондомісткість склала 0,09 грн., в 2020 році – 0,01 грн.

За період з 2018 по 2020 рік середньорічна сума дебіторської заборгованості знижується, а сума кредиторської заборгованості збільшується. В 2019 році кредиторська заборгованість виросла майже на 23%, в 2020 році ще майже на 25% і склала 22433 тисячі грн. Розмір дебіторської заборгованості знизився менш чим на 10% в 2019 році й 14,4% в 2020 році й став рівний 11281 тисячу грн. Порівнюючи величину дебіторської й кредиторської заборгованості за 2020 рік, можна відзначити, що розмір кредиторської заборгованості на 11152 тисячі грн. більше дебіторської, у той час як в 2013 році дані показники перебували приблизно на одному рівні. Слід сказати, що для організації більш кращим є наявність дебіторської заборгованості.

Таким чином, в 2020 році у ПАТ «Машсервіс» спостерігається підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності, про що говорить збільшення таких показників як виручка і прибуток від продажу, чистий прибуток, продуктивність праці, рентабельність продажів, а також скорочення собівартості, що випускається продукції.

2.2 Аналіз основних економічних показників діяльності ПАТ «Машсервіс»

Найбільш інформативною формою для аналізу основних економічних показників діяльності ПАТ «Машсервіс» є бухгалтерський баланс. Баланс дозволяє оцінити ефективність розміщення капіталу організації, його достатність для поточної та майбутньої господарської діяльності, оцінити розмір і структуру позикових джерел, а також ефективність їх залучення.

На основі інформації балансу зовнішні користувачі можуть ухвалити рішення щодо доцільності та умов ведення справ з даною організацією як з партнером; оцінити її кредитоспроможність як позичальника; оцінити можливі ризики своїх вкладень; доцільність придбання акцій даної організації і її активів і інші рішення. Одним з показників, що характеризують фінансовий стан організації, є її платоспроможність, тобто можливість наявними грошовими ресурсами вчасно погасити свої платіжні зобов'язання. Оцінка платоспроможності здійснюється на основі характеристики ліквідних поточних активів. Аналіз платоспроможності та ліквідності дуже близькі, хоча друге більш ємне. Від ступеня ліквідності балансу залежить платоспроможність. У той же час ліквідність характеризує не тільки поточний стан розрахунків, але й перспективу. Аналіз ліквідності балансу проводиться на основі порівняння показників активу та пасиву балансу, згрупованих за ступенем ліквідності та терміновості погашення зобов'язань. Показники активу групуються в такий спосіб:

A1 – абсолютно ліквідні активи, що представляють собою суму коштів організації та короткострокових фінансових вкладень;

A2 – швидко реалізовані активи, що розраховуються як сума короткострокової дебіторської заборгованості;

A3 – повільно реалізовані активи, що включають у себе інші оборотні активи, що не ввійшли в перші дві групи;

A4 – важко реалізовані активи, що полягають із внеоборотних активів організації.

Статті пасиву балансу поєднуються в наступні групи:

П1 – найбільш термінові зобов'язання, що представляють собою кредиторську заборгованість;

П2 – короткострокові пасиви, що розраховуються як сума короткострокових кредитів і позик і резервів майбутніх видатків;

П3 – довгострокові пасиви, що складаються із довгострокових зобов'язань;

П4 – постійні або сталі пасиви, що представляють собою власний капітал організації.

У таблиці 2.2. представлені показники, що характеризують ліквідність балансу ПАТ «Машсервіс» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.2. Аналіз ліквідності балансу ПАТ «Машсервіс» за 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темп зростання, %	
	2018	2019	2020	2019 до 2018	2020 до 2019	2019 до 2018	2020 до 2019
Активи (тис.грн.)							
Абсолютно ліквідні активи (А1)	8135	32503	63283	24368	30780	399,5	194,7
Швидкореалізовані активи (А2)	18680	7673	14889	-11007	7216	41,1	194,0
Повільно реалізовані активи (А3)	33753	31027	27060	-2726	-3967	91,9	87,2
Труднореалізовані активи (А4)	15505	15267	20021	-238	4754	98,5	131,1
Пасиви (тис.грн.)							
Найбільш термінові зобов'язання (П1)	17806	18114	26752	308	8638	101,7	147,7
Короткострокові пасиви (П2)	0	0	0	-	-	-	-
Довгострокові пасиви (П3)	0	0	0	-	-	-	-
Постійні (стійкі) пасиви (П4)	58267	68356	94212	10089	25856	117,3	137,8

Ліквідність балансу вважається абсолютною при виконанні наступних умов: $A1 \geq P1$, $A2 \geq P2$, $A3 \geq P3$, $A4 \leq P4$.

Баланс ПАТ «Машсервіс» характеризується наступними нерівностями:

2018 рік: $A1 \leq P1$, $A2 \geq P2$, $A3 \geq P3$, $A4 \leq P4$

2019 рік: $A1 \geq P1$, $A2 \geq P2$, $A3 \geq P3$, $A4 \leq P4$

2020 рік: $A1 \geq P1$, $A2 \geq P2$, $A3 \geq P3$, $A4 \leq P4$

Отже, в 2019 і 2020 роках баланс організації був абсолютно ліквідним.

У таблиці 2.3 представлені показники, що характеризують ліквідність балансу ПАТ «Машсервіс» за 2018-2015 рр. Оцінивши показники ліквідності балансу ПАТ «Машсервіс», можна зробити наступні висновки. Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2019 року склав 1,79, що на 1,33 більше рівня 2018 року. В 2020 році коефіцієнт склав 2,04, що на 0,25 більше рівня 2019 року. При цьому відзначимо, що рекомендоване значення даного коефіцієнта $>0,2$.

А надмірно велике значення коефіцієнта показує про неефективність використання коштів, які могли бути спрямовані на розвиток організації. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує можливість організації погашати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Норматив за коефіцієнтом швидкої ліквідності становить $>0,8$. У ПАТ «Машсервіс» коефіцієнт швидкої ліквідності в 2018 року становив 1,51, в 2019 - 2,22, в 2020 – 2,52. Отже, ПАТ «Машсервіс» здатне всі виниклі короткострокові зобов'язання погасити власними обіговими коштами. Коефіцієнт поточної ліквідності визначає загальну оцінку ліквідності активів організації та показує співвідношення її активів і поточних зобов'язань. Значення коефіцієнта може бути різним для різних галузей і організацій, його тенденція до збільшення розглядається як позитивна. Вважається мінімально припустиме значення коефіцієнта поточної ліквідності рівне 2. У ПАТ «Машсервіс» коефіцієнт поточної ліквідності в 2018 році склав 3,4, в 2019 - 3,93, в 2020 - 3,39. Платоспроможність ПАТ «Машсервіс» визначає його можливість і здатність вчасно та повністю виконувати платіжні зобов'язання, що впливають із торговельних, кредитних і інших операцій грошового характеру. Платоспроможність впливає на форми та умови комерційних справ, у тому числі на можливість одержання кредиту. Коефіцієнт платоспроможності визначається як відношення власного капіталу організації до її позикових коштів, і показує, яка частина діяльності фінансується за рахунок власних коштів, а яка за рахунок позикових.

Таблиця 2.3 Показники ліквідності балансу ПАТ «Машсервіс» за 2018-2020 рр.

№ п/п	Показники	Роки			Відхилення			
		2018	2019	2020	Абсолютне (+,-)		Відносне (%)	
					2019 до 2018	2020 до 2019	2019 до 2018	2020 до 2019
1	Грошові кошти, тис. грн.	8135	32503	63283	24368	30780	399,55	194,70
2	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	18680	7673	14889	-11007	7216	41,08	194,04
3	Фінансові вкладення, тис. грн.	-	-	-	-	-	-	-
4	Оборотні засоби, тис. грн.	60568	71203	105232	10635	34029	117,56	147,79
5	Короткострокові зобов'язання, тис. грн.	17806	18114	31041	308	12927	101,73	171,36
6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,46	1,79	2,04	1,33	0,25	389,13	113,97
7	Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності	1,51	2,22	2,52	0,71	0,3	147,02	113,51
8	Коефіцієнт поточної ліквідності	3,4	3,93	3,39	0,53	-0,54	115,59	86,26

У таблиці 2.4 представлені показники, що характеризують платоспроможність досліджуваної організації й розрахуємо коефіцієнт платоспроможності.

Нормальним вважається значення коефіцієнта платоспроможності >2 . Платіжні засоби ПАТ «Машсервіс» покривають термінові зобов'язання організації, у результаті чого коефіцієнт платоспроможності перебуває в межах норми й навіть вище її.

Таблиця 2.4 Аналіз платоспроможності ПАТ «Машсервіс» за 2018-2020 рр.

№ пп	Показники	Роки			Відхилення (+;-)	
		2018	2019	2020	2019 від 2018	2020 від 2019
1	Платіжні кошти, тис. грн.:	26815	40176	78172	13361	37996
1.1.	Кошти	8135	32503	63283	24368	30780
1.2.	Дебіторська заборгованість	18680	7673	14889	-11007	7216
2.	Термінові платежі, тис. грн.:	17806	18114	31041	308	12927
3	Коефіцієнт платоспроможності	1,51	2,22	5,52	0,71	3,3

В 2020 році коефіцієнт платоспроможності ПАТ «Машсервіс» склав 5,52, тим самим збільшився в порівнянні з 2019 роком на 3,3. В 2019 році коефіцієнт був рівний 2,22, що вище рівня 2018 року на 0,71. Тенденція, що намітилася, збільшення коефіцієнта платоспроможності характеризує гарну перспективу для організації по розрахунках зі своїми кредиторами.

У таблиці 2.5 наведені результати аналізу фінансового стану ПАТ «Машсервіс» за 2018-2020 роки.

Усі розраховані показники фінансового стану ПАТ «Машсервіс» перебувають вище норми. Також слід зазначити, що значення показників за розглянутий період змінюються незначно або залишаються на колишньому рівні, свідчить про стійкий фінансовий стан ПАТ «Машсервіс». Коефіцієнт автономії перебуває в межах значення 0,7, що характеризує фінансову незалежність організації від позикових джерел, а також гарантії перед кредиторами погашення виниклих зобов'язань і зниження ризиків фінансових труднощів. У зв'язку з тим, що у ПАТ «Машсервіс» відсутні довгострокові зобов'язання, коефіцієнт фінансової стабільності перебуває на тому ж рівні, що й коефіцієнт автономії. Коефіцієнт фінансування показує, що в 2019 році на одну гривню позикового капіталу доводилося 3,77 гривні власних коштів. Причому в порівнянні з показником 2018 року відбувся ріст на 0,5 гривень. В 2020 році на одну гривню позикових коштів припадає 2,94 гривні власних, що, безсумнівно, є позитивною тенденцією.

Таблиця 2.5 Показники, що характеризують фінансовий стан ПАТ «Машсервіс» за 2018-2020 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення (+;-)	
		2018	2019	2020	2019 від 2018	2020 від 2019
1.Власний капітал, тис. грн.	-	58267	68356	94212	10089	25856
2.Короткострокові зобов'язання, тис. грн.	-	17806	18114	31041	308	12927
3.Позаобігові активи, тис. грн.	-	15505	15267	20021	-238	4754
4.Оборотні активи, тис. грн.	-	60568	71203	105232	10635	34029
5.Валюта балансу, тис. грн.	-	76073	86470	125253	10397	38783
6.Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	$\geq 0,4-0,6$	0,77	0,79	0,73	0,02	-0,06
7.Коефіцієнт фінансової стабільності	$\geq 0,6$	0,77	0,79	0,73	0,02	-0,06
8.Коефіцієнт фінансування	$\geq 0,7$	3,27	3,77	2,94	0,5	-0,83
9.Коефіцієнт співвідношення позикового й власного капіталу	$< 1,0$	0,31	0,26	0,34	-0,05	0,08
10.Коефіцієнт маневреності	$\geq 0,5$	1,04	1,04	1,12	0	0,13
11.Індекс постійного активу	-	0,27	0,22	0,23	-0,05	0,01

Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу показує, що в 2019 році ПАТ «Машсервіс» залучило 0,26 гривень позикових коштів на 1 гривню вкладених у майно власних коштів. В 2020 році коефіцієнт виріс і склав 0,34 грн. Але проте показник перебуває в межах норми. Коефіцієнт маневреності показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності. В 2018 і 2019 роках коефіцієнт був рівний 1,04, в 2020 році він склав 1,17. Індекс постійного активу показує частку власного капіталу, вкладеного у позаобігові активи. За 2019 рік 22% вартості основних коштів і позаобігових активів сформовані за рахунок власних коштів. В 2020 році ця частка склала 23% .

Таким чином, розраховані показники фінансового стану ПАТ «Машсервіс» свідчать про фінансову незалежність організації від зовнішніх джерел, і про можливість покриття наявних зобов'язань перед кредиторами власними коштами. Далі проаналізуємо фінансову незалежність ПАТ «Машсервіс» на основі розрахунків коефіцієнтів, наведених у таблиці 2.6. Абсолютними показниками фінансової стабільності є показники, що характеризують ступінь забезпеченості запасів і витрат джерелами їх формування.

Таблиця 2.6 Аналіз фінансової незалежності ПАТ «Машсервіс» за 2018-2020 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення значень, +/-	
	2018	2019	2020	2019 від 2018	2020 від 2019
Запаси й витрати, тис.грн.	33753	31027	27060	-2726	-3967
Наявність власних оборотних засобів (ВОЗ), тис.грн.	42762	53089	74191	10327	21102
Наявність власних і довгострокових позикових джерел формування запасів (функціонуючий капітал), (КФ), тис.грн.	42762	53089	74191	10327	21102
Загальна величина основних джерел формування запасів, (ВД), тис.грн.	69514	71203	91997	1689	20794
Надлишок або недолік ВОЗ, тис.грн.	9009	22062	47131	13053	25069
Надлишок або недолік власних і довгострокових позикових джерел формування запасів, тис.грн.	9009	22062	47131	13053	25069
Надлишок або недолік загальної величини основних джерел для формування запасів, тис.грн.	35761	40176	64937	4415	24761

Тип фінансової стабільності організації визначається на основі виниклого надлишку або недоліку власних обігових коштів, власних і довгострокових позикових джерел формування запасів, загальної величини основних джерел для формування запасів. Можливі варіанти фінансової

стабільності організацій наведені нижче. Абсолютна стабільність досягається у випадку наявності платіжного надлишку по всіх трьох показниках.

Нормальна стабільність рахується в тому випадку, якщо виникає недолік власних обігових коштів, при цьому є надлишок власних і довгострокових позикових джерел формування запасів, загальної величини основних джерел. Нестійкий фінансовий стан характеризує організацію в тому випадку, якщо значення власних обігових коштів, власних і довгострокових позикових джерел формування запасів є негативними, але є надлишок загальної величини основних джерел формування запасів. При наявності недоліку коштів по всіх трьох показниках можна судити про кризовий фінансовий стан організації. З розрахунків видно, що є надлишок по власних обігових коштах, власних і довгострокових позикових джерелах формування запасів, загальній величині основних джерел для формування запасів. Таким чином, ПАТ «Машсервіс» є абсолютно фінансово стійким підприємством.

2.3. Оцінка ефективності системи внутрішньфірмового планування ПАТ «Машсервіс»

Створення у ПАТ «Машсервіс» системи ефективного внутрішньфірмового планування вимагає детального пророблення всіх напрямків планування й оцінки його ефективності.

Внутрішньфірмове планування виконує функції управління, у тому числі прогнозує розвиток ситуації, визначає цілі подальшого розвитку підприємства й засоби їх досягнення, а також контролює результати реалізації плану. Тому воно повинне постійно розвиватися й удосконалюватися, розробляючи нові ефективні методи планування.

Результат здійснення плану прямо залежить від того, як організована планова робота на підприємстві. Вибір певного набору планових показників суттєво впливає на результати реалізації плану, особливо в постійно мінливих умовах ринку. У даній ситуації необхідно наукове обґрунтування

ефективності обраних методів і показників внутрішньфірмового планування.

На українських промислових підприємствах застосовуються різні форми планування. Кожній з них властиві свої особливості: інформаційна база, область застосування, методика, система показників.

Основним напрямком удосконалювання організаційної системи планування є інтеграція всіх складових стратегічного, тактичного, бізнес-планування, оперативного- календарного планування та бюджетування в єдину багаторівневу систему внутрішньфірмового планування. Завдяки єдиному методичному забезпеченню та повному охопленню всіх сфер діяльності підприємства може бути досягнута максимальна ефективність планування. Для того щоб система планування успішно функціонувала, у ПАТ «Машсервіс» повинні бути створені інформаційні, організаційні та кадрові передумови. Організаційні передумови вимагають дієздатності системи організації підприємства.

Кадрові передумови означають готовність і здатність керівництва управляти підприємством і контролювати всі процеси, інженерно-технічного персоналу - збирати та обробляти інформацію, виробничого персоналу - виконувати доручені їм технологічні операції. Уся система планування та контролю повинна діяти, спираючись на чітко сформульовані цілі та принципи управління.

Інформаційні передумови вимагають наявності налагодженої системи збору, переробки й передачі контрольній-планово-контрольної інформації. Ця система включає управлінський і фінансовий облік і контроль, а також програмно-аналітичні засоби електронного збору та переробки інформації.

Послідовність оцінки економічної ефективності системи внутрішньо-фірмового планування у ПАТ «Машсервіс» наступна:

- оцінка ефективності господарської діяльності всього підприємства;
- визначення внеску системи планування в загальний ефект;
- виділення частки ефекту, створюваного системою внутрішньо

фірмового планування;

- підрахунок капітальних і операційних витрат, вироблених системою внутрішніфірмового планування;
- розрахунки показників ефективності системи внутрішньофірмового планування.

Критеріями для оцінки ефективності системи внутрішніфірмового планування можуть служити різні економічні показники, наприклад, чистий дисконтований дохід (ЧДД), індекс прибутковості, строк окупності, внутрішня норма прибутковості тощо. Основні вимоги до планово – аналітичних показників наступні. По-перше, адекватність, тобто відбиття реальних процесів і відповідність сутності економічних явищ. По-друге, достовірність, тобто забезпечення об'єктивності, правдивості й повноти інформації. По третє, визначеність, тобто однозначне розуміння використаної інформації. Четверте, достатність, тобто забезпечення необхідної точності планованого процесу. По п'яте, визначеність, тобто однозначне розуміння та тлумачення інформації. Шосте, вимірність, тобто можливість кількісного виміру. Сьоме, документальність, тобто взаємозв'язок з діючими формами обліку та звітності. Залежно від конкретних виробничих умов як оцінного критерію ефективності можуть виступати ті або інші економічні показники. Існують різні способи для визначення найважливіших напрямків роботи з вибору показників для оцінки ефективності внутрішніфірмового планування. Підприємства можуть вибирати з наступних способів виявлення показників ефективності:

- визначення корпоративних завдань і потреб;
- перегляд існуючих систем звітності;
- аналіз фактичних бізнес процесів;
- дослідження й опитування;
- вивчення індивідуальних потреб співробітників.

При визначенні показників ефективності керівництву ПАТ «Машсервіс» важливо дотримувати наступних правил:

1. Показники ефективності повинні ґрунтуватися на достовірних даних. Наявність вихідних даних, службовців для визначення показників ефективності внутрішньфірмового планування, є необхідною умовою правильності здійснення функцій планування. При відсутності вихідних даних неможливо використовувати правильно підібрані показники ефективності. Необхідно встановити усі джерела даних, використовувані для роботи з обраними показниками ефективності. Якщо дані відсутні або вони ненадійні, то керівництво ПАТ «Машсервіс» повинно створити систему збору і зберігання даних. А якщо ні, то прийдеться переглянути розроблені показники ефективності, щоб вони опиралися на існуючі дані.

2. Використання показників ефективності повинне бути простим. Щоб обрана система показників була ефективною й не нанесла істотної втрати ПАТ «Машсервіс» при її неправильному використанні, необхідно організувати навчання персоналу.

3. Для оптимізації системи слід обмежити число обраних показників ефективності. Для оцінки ефективності планування можуть бути взято кілька десятків показників. Більша частина підприємств використовує не більше 20 показників, а для поточного контролю досить 7 показників.

4. Основні показники ефективності можна використовувати для виводу додаткової оцінної інформації, а саме:

- граничні значення показників ефективності відображають гранично припустимі результати параметрів;
- завдання планування відображають планований результат на певний час. Наприклад, завдання може полягати в підвищенні чистого прибутку на 10 % під кінець року або зниженні собівартості продукції на 4 %;
- галузеві показники надають можливість порівняння фактичних результатів із зовнішніми стандартними показниками, наприклад із показниками по галузях, статистичними даними або показниками конкретних конкурентів.

5. Для того, щоб оцінити ефективність організації системи

внутрішніфірмового планування, необхідно зрівняти величину витрат на побудову та функціонування цієї системи з результатами її діяльності. Метод порівняння витрат і результатів системи внутрішніфірмового планування є досить трудомістким з погляду розрахунків. Причина цього полягає в неможливості прямого визначення всіх витрат і результатів цього виду діяльності, їх доводиться виділяти різними способами із загальної маси витрат і доходів.

Але саме цей метод найбільше ефективно виявляє переваги та недоліки системи внутрішніфірмового планування. Через труднощі визначення безпосередніх витрат і результатів системи внутрішніфірмового планування оцінка ефективності її організації по загальним результатам виробничо-господарської діяльності підприємства вважається не точною.

У процесі внутрішніфірмового планування ПАТ «Машсервіс» виникають витрати по наступних статтях:

- 1) створення та утримання планового відділу (пошук, навчання й оплата праці персоналу, видаткові матеріали);
- 2) технічне оснащення планового відділу (закупівля обладнання, створення програмного забезпечення та інформаційної бази даних);
- 3) розвиток системи внутрішніфірмового планування.

Витрати ПАТ «Машсервіс» на створення та розвиток системи планування прямо залежать від складності та обсягів розроблювальних планів. При наявності ефективної системи внутрішніфірмового планування витрати на її утримування повинні знижуватися. У випадку активного розвитку системи планування темпи росту ефекту від її діяльності повинні перевищувати темпи зростання витрат на її утримування.

Економічний ефект від створення у ПАТ «Машсервіс» системи внутрішніфірмового планування проявляється у вигляді економії управлінських витрат, а також як поліпшення результатів виробничо-господарської діяльності.

Фактори, що створюють економічний ефект при впровадженні у ПАТ

«Машсервіс» системи внутрішніфірмового планування:

1. впровадження прогресивних методів і технологій у процес планування;
2. підвищення технічної оснащеності праці в системі управління і планування;
3. поліпшення структури та утримання інформаційного забезпечення;
4. раціоналізація інформаційних потоків;
5. раціоналізація складу та послідовності робіт підрозділів, що брали участь у процесі планування;
6. удосконалювання функціональних зв'язків в управлінській ланці;
7. оптимізація витрат матеріальних, трудових і інших ресурсів у процесі планування.

Для ПАТ «Машсервіс» важливо оцінити ефективність впровадження системи планування, а також ефективність її функціонування. Основний принцип досягнення цілей будь-якого підприємства при існуючих обмеженнях: одержувати максимальні результати при мінімальних витратах. Однак цей принцип є лише загальною рекомендацією. Необхідно використовувати методи, що дозволяють більш точно оцінити ефективність внутрішніфірмового планування. Показники, використовувані для оцінки якості розроблених планів, повинні оцінювати обґрунтованість і оптимальність планів, їх реалістичність і напруженість, а також ступінь точності та рівень ризикованості. Можливе застосування й інших параметрів оцінки планів. Реалістичність складеного плану характеризується можливістю його здійснення в запланованому тимчасовому періоді при наявних зовнішніх і внутрішніх умовах. Найпоширенішим методом оцінки ефективності внутрішніфірмового планування є визначення ступеня досягнення планових показників. При плануванні важливо враховувати тенденції в зміні кон'юнктури ринку, стратегії конкурентів і повною мірою використовувати існуючі можливості

власного підприємства. Якщо план складений за допомогою екстраполяції досягнень попереднього періоду на подальший розвиток підприємства без внесення виправлень на постійно мінливі параметри внутрішнього та зовнішнього середовища, то, імовірно, планові показники будуть перевиконані. Таке перевиконання плану не можна визнати доказом якості його складання. Кожне підприємство повинне максимально використовувати свої потенційні можливості для збільшення обсягів виробництва, впровадження нових технологій, розширення ринків збуту тощо. Ситуація, коли підприємство недостатньо вивчає ринкову кон'юнктуру та не веде роботу із просування своєї продукції на ринок, приводить до зниження можливостей підприємства й планових показників. У нормальних умовах роботи планові показники не повинні значно перевищувати фактично досягнуті раніше. Це може відбуватися тільки при активному розвитку підприємства. На початковому етапі внутрішніфірмового планування необхідно правильно встановити мету функціонування підприємства. Споконвічно обрані цілі господарської діяльності можуть змінюватися при варіюванні внутрішніх і зовнішніх факторів впливу. Кардинальна зміна цілей залежить від бажання власника або наявної на ринку ситуації. Основна мета діяльності будь-якої комерційної організації полягає в одержанні найбільшого прибутку за рахунок максимального задоволення потреб споживачів. Уся діяльність підприємства, у тому числі й внутрішніфірмове планування, спрямоване на досягнення цієї мети. Прибуток як показник демонструє ефективність бізнесу. Застосовується кілька показників прибутку, обумовлених на різних стадіях виробництва та реалізації продукції й відмінних друг від друга обліком усебільшого обсягу витрат. Виділяють наступні види прибутку: валовий прибуток, комерційний прибуток, операційний прибуток, оподатковуваний прибуток, чистий прибуток. Для вдосконалювання інструментів внутрішніфірмового планування керівництву ПАТ «Машсервіс» необхідно брати до уваги всі фактори, що чинять вплив на його ефективність.

Для поліпшення якості внутрішньofірмового планування та удосконалювання його інструментів працівники управлінського апарата ПАТ «Машсервіс» повинні регулярно виконувати наступні операції.

1. проводити аналіз особливостей конкретного ринку;
2. визначити положення підприємства на цільовому ринку;
3. визначити цілі підприємства в інтересах власника;
4. фінансувати внутрішньofірмове планування;
5. залучення та підготовка кваліфікованих фахівців по внутрішньofірмовому плануванню;
6. розробити та впровадити єдиную корпоративну систему стандартів внутрішньofірмового планування;
7. підбирати ефективні інструменти внутрішньofірмового планування;
8. впровадити системи контролю, аналізу та оцінки ефективності внутрішньofірмового планування.

Дотримання та використання в діяльності ПАТ «Машсервіс» перерахованих принципів і рекомендацій з вибору оціночних показників ефективності внутрішньofірмового планування дозволить створити таку систему планування, яка забезпечить застосування оптимального набору інструментів для прийняття правильних управлінських рішень, досягнення планових показників і цілей діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЮВАННЯ ВНУТРІШНЬОФІРМОВОГО ПЛАНУВАННЯ У ПАТ «МАШСЕРВІС»

3.1 Рекомендації з обґрунтування системи планових показників

Система планових показників повинна розроблятися індивідуально для конкретного підприємства, враховуючи галузеву спрямованість і відповідні особливості його господарської діяльності. Процес обґрунтування складу планових показників повинен здійснюватися в наступній послідовності:

1. розробка стратегії розвитку підприємства;
2. розробка системи збалансованих показників
3. формування стратегічних, тактичних і оперативних планів;
4. розробка показників бюджетів.

Звертаючись до розглянутих вище теоретичних аспектів планування, слід зазначити, що внутрішніфірмове планування на промисловому підприємстві повинне являти собою чітко сформовану систему, яка б відповідала актуальним для ринкової економіки принципам планування. Необхідну інформацію для розробки стратегії розвитку ПАТ «Машсервіс» дозволить отримати стратегічний аналіз. У теорії стратегічного управління відома безліч методик стратегічного аналізу. Доцільно використовувати традиційні методики, застосовувані у стратегічному аналізі. При цьому, послідовність їх застосування повинна бути наступною: Pest-Аналіз, аналіз профілю середовища організації: груп впливу, конкурентного середовища, внутрішнього середовища, оцінка конкурентних переваг, Swot-Аналіз. Для аналізу макросередовища в теорії стратегічного управління використовується Pest-Аналіз. Він дозволяє структурувати фактори зовнішнього середовища по групах: політичні (Р), економічні (Е), соціальні (S) і технологічні (Т). Результати даного аналізу дозволять ПАТ «Машсервіс» виділити пріоритети в розвитку на даний момент часу та угадувати їхню зміну в майбутньому. За даними аналізу можна зробити наступні висновки:

1) Фактори економічної групи найбільшою мірою впливають на рівень матеріальних витрат ПАТ «Машсервіс», що становлять 60-80% собівартості продукції й тим самим виступають основними факторами зростання ціни. Незначний негативний вплив можуть мати фактори технологічної групи, переважно в аспекті можливостей практичного застосування сучасних виробничих, інформаційних, управлінських і інших технологій.

2) Фактори політичної та соціальної груп у найменшому ступені впливають на розвиток ПАТ «Машсервіс». Вони мало передбачувані, однак обов'язково повинні бути враховані при розробці стратегічних альтернатив, оскільки на окремі з них підприємство може зробити певний вплив.

3) Виявлені фактори, що позитивно впливають на діяльність ПАТ «Машсервіс», порівняно нечисленні, однак можуть бути успішно використані в рекламних цілях, спрямованих на розширення присутності підприємства на ринку.

ПАТ «Машсервіс» також необхідно звернути увагу на групи впливу внутрішнього середовища: працівники, менеджмент. У таблиці 3.1. представлена характеристика основних груп впливу внутрішнього середовища. Наступним етапом стратегічного аналізу є аналіз конкурентного середовища, необхідний для виявлення характеру конкурентної боротьби в галузі. З метою забезпечення даного аналізу використовувалася внутрішня документація, а також відкрита інформація в мережі інтернет про ситуації на галузевих ринках.

Таблиця 3.1 Характеристика основних груп впливу внутрішнього середовища ПАТ «Машсервіс»

№	Група впливу	Інтереси	Сила впливу
1	Працівники підприємства	Гарантія зайнятості, розмір заробітної плати, можливості кар'єрного росту	Слабка підтримка
2	Менеджмент і акціонери	Розмір річного дивіденду, розміри зарплати та премій, рівень відповідальності, професійний статус	Лояльне відношення

ПАТ «Машсервіс» реалізує свою продукцію не тільки в Дніпропетровській області, але й по всій країні, тому його основними конкурентами є великі підприємства, що виробляють аналогічну продукцію.

Відносно конкурентної стратегії доцільно розробити відповідні управлінські рішення:

1) вплив внутрішньогалузевої конкуренції: спостерігається сильна конкурентна боротьба, конкуренти активно розвиваються, намагаються диктувати умови ринку, ведуть активну політику переманювання клієнтів. В умовах, що склалися ПАТ «Машсервіс» необхідно активізувати використання інструментів конкурентної боротьби;

2) вплив потенційної конкуренції: присутні певні ринкові передумови для хвилювання. Необхідно відслідковувати динаміку розвитку ринкової діяльності потенційних конкурентів, а також формувати сприятливі внутрішні характеристики для активізації свого розвитку;

3) вплив покупців: спостерігається високий купівельний вплив на діяльність ПАТ «Машсервіс» з поступовим слабшанням його ринкової позиції. Необхідно терміново розробляти стратегії розвитку підприємства, спрямовані на підвищення купівельної лояльності;

4) вплив постачальників: є присутнім певна залежність діяльності досліджуваного підприємства від поведінки постачальників. Слід формувати вигідні для себе умови взаємодії.

Сильною стороною операційної діяльності ПАТ «Машсервіс» є виробництво. Тривалий час пріоритетами розвитку підприємства є техніка та технологія: сучасне устаткування дає можливість підприємству випускати продукцію, що відповідає стандартам якості. Система збуту характеризується відносною стабільністю: 70% продукції підприємства реалізується в Україні, 30% експортується в країни близького й далекого зарубіжжя. Організаційний рівень управління ПАТ «Машсервіс» у цілому оцінюється як незадовільний.

У якості основних недоліків системи менеджменту досліджуваного підприємства можна відзначити: відсутність стратегії, ефективної системи

внутрішньофірмового планування та прогнозування, управлінського обліку, низьке інформаційне забезпечення менеджерів.

У якості позитивного аспекту підвищення рівня управління на даному підприємстві слід зазначити зацікавленість керівництва в поліпшенні існуючої системи менеджменту. Будучи фінансово-стійким підприємством, ПАТ «Машсервіс» має можливість використовувати кредитні ресурси для фінансування свого розвитку. Стан трудового потенціалу підприємства є також задовільним. Виробничі потужності та рівень організації основного й обслуговуючого виробництв дозволяють підприємству здійснювати стратегії, спрямовані на зміцнення ринкових позицій. Кінцевим етапом стратегічного аналізу є проведення SWOT-аналізу. Його використання дає можливість систематизувати інформацію про стан підприємства, погодити внутрішні його можливості, ресурси й умови зовнішнього середовища. Проведення Swot-Аналізу доцільно тільки у випадку первісної регламентації мети його здійснення, у якості якої для підприємства є «зростання обсягу продажів». У таблиці 3.2 представимо результати проведеного Swot-Аналізу.

Таблиця 3.2 Swot-Аналіз для ПАТ «Машсервіс»

Сильні й слабкі сторони підприємства	
Сильні сторони	Слабкі сторони
Багаторічний досвід роботи на ринку Висока якість продукції, що випускається, Гарна репутація підприємства Налагоджені зв'язки з постачальниками сировини Лояльність місцевих органів влади	Відсутність чіткої стратегії розвитку Недосконала організаційна структура управління (неефективні маркетингові, збутові й фінансові функції) Незацікавленість рядових співробітників у розвитку підприємства, плинність кадрів Низьке ресурсне забезпечення процесів планування
Зовнішні можливості й загрози	
Можливості	Загрози
Використання кредитних ресурсів для впровадження нових проектів Вихід на нові ринки або сегменти ринку	Посилення конкуренції на ринках Підвищення цін на експлуатаційні послуги Відсутність кваліфікованих фахівців вищої ланки на ринку праці

У результаті Swot-Аналізу були сформульовані наступні стратегічні альтернативи розвитку ПАТ «Машсервіс»:

1. Активізація продажів по існуючих напрямках збуту.
2. Вихід на нові регіональні ринки.
3. Зміцнення та розвиток відносин з постачальниками сировини.
4. Зміцнення існуючих ринкових позицій.
5. Розвиток ресурсного потенціалу підприємства.
6. Організація нових напрямків бізнесу.
7. Горизонтальна інтеграція з конкурентами.

Дана стратегія підприємства повинна бути реалізована в короткостроковій перспективі. Результатом її здійснення стане зростання конкурентоспроможності підприємства, що ґрунтується на сучасних виробничих технологіях і ефективному механізмі внутрішньофірмового планування та управління. Результатом функціонування системи внутрішньофірмового планування у ПАТ «Машсервіс» є встановлена сукупність планових показників. Перелік планових показників повинен відповідати діючим стратегічним пріоритетам розвитку підприємства та відповідати принципам економічності планування.

3.2 Розробка системи внутрішніфірмових планів і показників бюджетування

Заключними етапами формування системи внутрішньофірмового планування є розроблені стратегічні, тактичні та оперативні плани, також показники відповідних планових бюджетів. Кількісним втіленням представлених планів будуть служити відповідні бюджети, що характеризують доходи та видатки на певний період, а також капітальні ресурси, які необхідно залучити для досягнення заданих планом цілей. Розроблювальні показники бюджетів планують майбутні фінансові операції, тобто бюджети створюються до виконання передбачуваних планових дій. Під бюджетуванням

розуміється технологія складання скоординованого по всіх підрозділах або функціях плану роботи організації, засновану на аналізі прогнозів зміни зовнішніх і внутрішніх параметрів і одержанні за допомогою розрахунків економічних і фінансових показників діяльності підприємства, що дозволяє детально визначити потреба в необхідних ресурсах. Для ПАТ «Машсервіс» представимо систему стратегічних, тактичних і оперативних планів у таблиці 3.3. Організація бюджетування передбачає розробку бюджетної структури, що включає всі види бюджетів, використовувані на підприємстві. При її розробці для ПАТ «Машсервіс» доцільно використовувати в якості орієнтира типову бюджетну структуру, яка може використовуватися всіма аналогічними підприємствами галузі. Кожний із представлених бюджетів має своє призначення, виконує свою роль. Пропонована бюджетна структура є орієнтовною базою для розробки структури бюджетів і схеми їх взаємодії для ПАТ «Машсервіс». Для детальної розробки структури бюджетів для ПАТ «Машсервіс» необхідно передбачити наступні прогнози зміни зовнішнього й внутрішнього середовища в системі бюджетів підприємства:

1. Прогноз взаємовідносин з покупцями - бізнес-прогноз призначений для визначення взаємовідносин з контрагентами, пов'язаними з реалізацією продукції.
2. Прогноз взаємовідносин з постачальниками - бізнес-прогноз призначений для визначення взаємовідносин з контрагентами, пов'язаних з покупкою сировини, матеріалів тощо.
3. Прогноз складських запасів - бізнес-прогноз призначений для визначення величини передбачуваних запасів на початок планового періоду, а також нормованих запасів для забезпечення безперебійної роботи підприємства.
4. Прогноз виробничих потужностей - бізнес-прогноз призначений для характеристики виробничої специфіки підприємства: визначення максимальних можливостей по випускові продукції залежно від потужностей

використовуваного устаткування, відкоректованих з урахуванням планованих зупинок.

Таблиця 3.3 Система планів для ПАТ «Машсервіс»

Стратегічні плани	Тактичні й оперативні плани
<p>Зведений стратегічний план: місія; продукція; конкуренція; ринки; ресурси; діловий «портфель»; інновації.</p> <p>Функціональні стратегії розвитку по напрямках: маркетинг; збут; виробництво; постачання; персонал; фінанси: управління; розвиток підприємства.</p> <p>Плани по розвитку бізнесу: модернізація; фінансове оздоровлення й ін.</p>	<p>Планування маркетингу: План (бюджет) маркетингу; Плани заходів щодо маркетингу.</p> <p>Планування збуту: План (бюджет) продажів; Плани заходів щодо збуту: Графік відвантаження продукції. Планування виробництва: План (програма) виробництва; Плани модернізації виробництва; Графік випуску продукції. Планування постачання: План (програми) закупівель; Плани заходів щодо закупівель: Графік оплати сировини та матеріалів.</p> <p>Планування праці та заробітної плати: План потреби в персоналі; Плани заходів щодо праці; План (бюджет) заробітної плати; Графік розрахунків з персоналом. Планування собівартості: Кошториси (бюджети) витрат; Плани заходів щодо зниження витрат; Планові калькуляції.</p> <p>Фінансове планування: План (бюджет) доходів і витрат; План (бюджет) руху грошових коштів; План (бюджет) балансу: Касовий план; План фінансування обігових коштів; Кредитний план; План (бюджет) податків; План розподілу прибутку.</p>

5. Прогноз умовно-постійних витрат - бізнес-прогноз призначений для планування умовно-постійних витрат, до яких відносяться загальноцехові витрати (центром витрат яких виступають підрозділи, що випускають продукцію або послуги) і загальнозаводські витрати (центром витрат яких виступають підрозділи, безпосередньо що не брали участь у процесі виробництва), а також позавиробничі видатки.

6. Прогноз комерційних умовно-постійних видатків - бізнес-прогноз призначений для планування витрат, пов'язаних з комерційною діяльністю підприємства.

7. Прогноз іншої реалізації - бізнес-прогноз призначений для визначення обсягу доходів підприємства від іншої діяльності.
8. Прогноз нормованих витрат - бізнес-прогноз призначений для планування нормованих витрат для кожного продукту окремо по відповідних до статей витрат з метою розрахунків загальної потреби підприємства на виробничу програму та розрахунків собівартості продукції.
9. Прогноз незавершеного виробництва - бізнес-прогноз призначений для визначення обсягу незавершеного виробництва на початок планового періоду по кожному виробу на конкретному устаткуванні і терміну його виготовлення.
10. Прогноз податкових платежів - бізнес-прогноз призначений для формування даних по податкових платежах підприємства: податковим ставкам, податковим пільгам, податковим періодам.
11. Прогноз амортизаційних відрахувань - бізнес-прогноз призначений для формування даних по основних засобах і нематеріальним активам підприємства з метою розрахунків амортизаційних відрахувань, який відбувається на підставі первісної вартості, передбачуваного надходження або вибуття, середньорічної норми амортизації й накопиченого зношування позаобігових активів.
12. Прогноз кредитів банків - бізнес-прогноз призначений для планування залучення кредитних ресурсів і витрати фінансових коштів на виплату кредитів і погашення відсотків.
13. Прогноз інвестицій - бізнес-прогноз призначений для планування вкладення коштів у довгострокові та короткострокові інвестиційні проекти, здійснювані за рахунок прибутку підприємства.
14. Прогноз погашення кредиторської заборгованості минулих років - бізнес-прогноз призначений для планування виплат коштів по кредиторській заборгованості минулих років по конкретних постачальниках.

15. Прогноз погашення дебіторської заборгованості минулих років - бізнес-прогноз призначений для планування надходжень коштів від дебіторської заборгованості минулих років по конкретних клієнтах. На підставі вищенаведеного переліку прогнозів зміни зовнішнього та внутрішнього середовища передбачається розрахунки наступних бюджетів:

1) Виробнича програма - призначена для надання зведеного плану основного та допоміжного проведення по підрозділах.

2) Бюджет продажів - призначений для розрахунків бюджету продажів підприємства, сформованого на основі реальних можливостей, що й відображає збутову політику підприємства стосовно кожного клієнта.

3) Бюджет закупівлі сировини та матеріалів - призначений для формування плану служби матеріально-технічного постачання, розрахованого на підставі потреби підприємства в різних ресурсах і пропозиції різних постачальників.

4) Бюджет закупівлі енергоресурсів - призначений для формування плану енергетичної служби, розрахованого на підставі потреби підприємства в енергоресурсах на виробничу програму та інші потреби, можливостей власного виробництва енергоресурсів і різних тарифів залежно від заявленої потужності.

5) Бюджетоплати праці - призначений для розрахунків витрат на заробітну плату по всіх категоріях персоналу, а також відрахувань від заробітної плати.

6) Бюджет витрат (собівартості продукції) - призначений для розрахунків планованої собівартості виробленої та реалізованої продукції з метою забезпечення бази для оцінки рентабельності кожного продукту та прибутку від основної діяльності підприємства.

7) Бюджет доходів і видатків - призначений для прогнозування розміру одержуваного прибутку як різниці між доходами та витратами підприємства.

8) План руху грошових коштів - призначений для формування плану фінансування, який відображає грошові потоки: надходження та виплати в усіх напрямках руху коштів.

9) Прогнозний баланс - призначений для визначення загальної кількості та структури активів компанії, а також способу фінансування цих активів.

10) Бюджети підрозділів – призначені для детального визначення плану роботи та потреб кожного підрозділу в різних ресурсах, необхідних для ефективного функціонування протягом аналізованого періоду.

Заключним аспектом, який необхідно передбачити при впровадженні системи фінансового планування (бюджетування) у ПАТ «Машсервіс» є аналіз ризиків і проблем впровадження системи. Можна виділити кілька груп факторів ризиків.

Проблеми бюджетування як інструмента управління можуть виникати у зв'язку з тим, що:

- бюджетування може бути не погоджене зі стратегічним управлінням;
- бюджети не використовуються в управлінні;
- виникає непогодженість планових фінансово-економічних показників;
- невиконання бюджетів.

Для досліджуваного підприємства в даний момент характерна низька ефективність системи внутрішньофірмового планування. У розробленій моделі поетапного формування ефективної системи внутрішньофірмового планування для ПАТ «Машсервіс» бюджетування є заключним логічним етапом, що формується на основі місії, стратегії й багаторівневої системи внутрішніфірмових планів.

Проблеми регламентації бюджетування виникають у зв'язку з:

- відсутністю або неефективним регламентом бюджетування.

Регламент бюджетування передбачений і необхідний для ефективної організації взаємодії великої кількості учасників бюджетування, при

якому усі бюджети формувалися б у встановлений термін і при цьому минулому б складені якісно;

□ невиконанням регламенту. Причини невиконання регламенту: неефективність регламенту або його суперечливість; відсутність відповідальності за виконання регламенту бюджетування;

□ невеликим періодом планування. Пропонована система внутрішньофірмового планування виключає даний фактор ризику через те, що в ній передбачені різні види розроблювальних планів, у тому числі на короткострокову, середньострокову й довгострокову перспективу;

□ період фінансового планування менше стратегічного. На підприємстві повинен існувати загальний фінансовий план, що узагальнює усі види бюджетів, складений на той же період, що й стратегічний план. При довгостроковому фінансовому плануванні можна обмежитися тільки фінансовими та інвестиційними бюджетами.

□ Проблеми організації учасників процесу бюджетування виникають у зв'язку з тим, що підрозділи фактично не є учасниками процесу бюджетування. На промислових підприємствах, як правило, бюджети розробляються за принципом «зверху вниз», на підставі наявних фінансових ресурсів, без обліку фінансових потреб структурних підрозділів.

Дана модель є неефективною, тому що може стати перешкодою для реалізації стратегічно важливих для підприємства завдань. Ці функції передбачається відносити до компетенції спеціалізованих планових підрозділів.

Проблеми постановки бюджетування, причинами яких є:

□ відсутність комплексного підходу при впровадженні бюджетування;

□ робота виконується в рамках поточної діяльності (по залишковому принципу);

□ відсутність мотивації роботи з постановки бюджетування. Існуючі фактори ризику є наслідком комплексної проблеми відсутності ефективної системи внутрішньофірмового планування на промислових підприємствах.

ВИСНОВОК

Ефективне функціонування підприємств у довгостроковій перспективі неможливо без планування його економічної діяльності, що передбачає формування та реалізацію системи внутрішньофірмового планування, що визначає основні напрямки й пропорції його розвитку. Сутність внутрішньофірмового планування проявляється в конкретизації цілей розвитку всього підприємства, кожного підрозділу окремо на встановлений період часу, визначенні господарських завдань, засобів їх досягнення, строків і послідовності реалізації, а також виявленні всіх видів ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань. Публічне акціонерне товариство «Машсервіс» створено 02 квітня 1993 року, у цей час не має філій і структурних підрозділів, здійснює наступні основні види діяльності: сервісне обслуговування енергетичного устаткування, виготовлення котлів і запасних частин, монтаж, ремонт і пусконаладка енергетичного та нафтохімічного устаткування; технічне обслуговування енергетичного устаткування; будівництво (монтаж), пусконаладка об'єктів газового господарства; посередницька діяльність; маркетингові дослідження на ринках сервісу та технічного обслуговування енергетичного устаткування; випуск товарів народного споживання; проектно-конструкторські та технологічні розробки; зовнішньоекономічна діяльність; комерційна діяльність. Аналізуючи основні показники фінансово-господарчої діяльності ПАТ «Машсервіс» були зроблені наступні висновки. В 2019 році у ПАТ «Машсервіс» спостерігається підвищення ефективності фінансово-господарчої діяльності, про що говорить зростання таких показників як виручка від продажу, прибуток від продажу, чистий прибуток, продуктивність праці, фондovіддача, показники рентабельності. Значно збільшився виторг від продажу в порівнянні з 2018 роком. Зростання склало 84,55%. Даний показник збільшився у зв'язку з зростанням обсягів виробництва та продажу продукції. В 2019 році собівартість проданої продукції виросла на 97,8%. Показники прибутку від продажу та

чистого прибутку значно збільшилися в 2014 році – на 358,8% і 347,6% відповідно. В 2020 році також спостерігається зростання даних показників, але вже менш швидкими темпами. Прибуток від продажу збільшився на 114,08%, чистий прибуток на 156,28%. Можна відзначити високий рівень рентабельності і його динаміку за досліджуваний період. В 2018 році рентабельність продажів становила 3,36%, в 2014 році - 8,36%, в 2020 році вже 14,4%. Середньосписочна чисельність працівників за розглянутий період змінюється незначно. У зв'язку зі скороченням чисельності працівників в 2019 році вона склала 85 людей, в 2020 році – 80 людей. Продуктивність праці склала 2089,55 тисяч грн., що на 970,45 тисяч грн. або 86,72% більше рівня 2018 року. В 2020 році продуктивність праці підвищилася на 7,09% або 148,05 тисяч грн., незважаючи на скорочення чисельності працівників і склала 2237,6 тисяч грн. В 2019 і 2020 роках баланс організації був абсолютно ліквідним. Коефіцієнт швидкої ліквідності в 2013 році становив 1,51, в 2019 - 2,22, в 2020 – 2,52. Отже, ПАТ «Машсервіс» здатне всі виниклі короткострокові зобов'язання погасити власними обіговими коштами.

Усі розраховані показники фінансового стану ПАТ «Машсервіс» перебувають у межах або вище норми. Також слід зазначити, що значення показників за розглянутий період змінюються незначно або залишаються на попередньому рівні, що свідчить про фінансову незалежність організації від зовнішніх джерел, і про можливість покриття наявних зобов'язань перед кредиторами власними коштами. Оцінивши показники, що характеризують ступінь забезпеченості запасів і витрат джерелами їх формування, зробили висновок, що ПАТ «Машсервіс» є абсолютно фінансово стійким підприємством. Система планових показників розробляється індивідуально для конкретного підприємства, враховуючи галузеву спрямованість і відповідні особливості його господарської діяльності. Перед початком внутрішньофірмового планування необхідно оцінити фактори макросередовища, що впливають на діяльність ПАТ «Машсервіс», основні групи впливу внутрішнього середовища, провести аналіз конкурентного

середовища, SWOT- аналіз. Наступним етапом оцінки діяльності організації є розробка короткострокової стратегії розвитку ПАТ «Машсервіс» по різних напрямках. Заключними етапами формування системи внутрішньofірмового планування є розроблені стратегічні, тактичні та оперативні плани, також показники відповідних планових бюджетів. Формування та розвиток системи внутрішньofірмового планування у ПАТ«Машсервіс» дозволить організації підвищити рівень конкурентоспроможності, зміцнити ринкові позиції, виявити потреби у ресурсному забезпеченні всіх бізнес-процесів, значно улучити результати своєї економічної діяльності. Для поліпшення якості внутрішньofірмового планування та удосконалювання його інструментів працівники управлінського апарата ПАТ«Машсервіс» повинні регулярно виконувати наступні операції: проводити аналіз особливостей конкретного ринку; визначити положення підприємства на цільовому ринку; визначити цілі підприємства в інтересах власника; фінансувати внутрішньofірмове планування; залучення та підготовка кваліфікованих фахівців з внутрішньofірмового планування; розробити та впровадити єдину корпоративну систему стандартів внутрішньofірмового планування; підбирати ефективні інструменти внутрішньofірмового планування; впровадити системи контролю, аналізу й оцінки ефективності внутрішньofірмового планування. Дотримання та використання в діяльності ПАТ «Машсервіс» перерахованих принципів і рекомендацій дозволить розробити систему планування, яка забезпечить застосування оптимального набору інструментів для прийняття правильних управлінських рішень, досягнення планових показників і цілей діяльності підприємства.

Література:

1. Азоев Г. Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М., 2010. 459 с.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. СПб.: Питер, 2011. 344 с.
3. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посібник. К.: ВД "Професіонал", 2019. 448 с.
4. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник НАН України*. 2007. № 5. С. 9–18.
5. Бритвина В.В., Шабалина Н.В., Дусенко С.В., Седенков С.Е., Шинков С.О. Внедрение инноваций для повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий. *Научное обозрение*. 2019. №2. С. 96-99.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. М.: Гардарики, 2011. 296 с.
7. Гаранина Е.Н., Забаев Ю.В. Методология и практика формирования конкурентных стратегий гостиничных компаний: монография. М.: Логос, 2013.С. 26-30.
8. Головки-Марченко І.С. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 43. С. 67–73.
9. Гребенькова Я.В. Инновации в гостиничном бизнесе. *Современные наукоемкие технологии*. 2020. № 10. С.20-25.
10. Грищенко Д. А. Инновационное развитие гостиничного предприятия. *Международный научный журнал «Инновационная наука»*. № 1.2019. с. 48-53.
11. Дафт Р. Менеджмент. СПб.: Питер, 2012. 864 с.

12. Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2007. №6. С. 29–35.
13. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 384 с.
14. Задорожна Н. Поняття конкурентних переваг. *Підприємництво, господарство і право*. 2005. № 1. С. 100–103.
15. Кліменко І. М. Генезис сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник університету*. 2019. № 31 (1). С. 143–150.
16. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. СПб.: Наука, 2019.- 589 с.
17. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Суми : ВТД «Університетська книга». 2013. № 4. С. 274–282.
18. Минцберг Г., Альстэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб: Питер, 2011. 336 с.
19. Морозова Л.С., Поправкина А. А., Чернова Д.Г. Подходы к определению понятия «лояльность потребителя» в индустрии гостеприимства. *Сервис в России и за рубежом*. 2019. Т.10, №1(62). URL: http://electronicjournal.rguts.ru/index.php?do=cat&category=2019_1 (дата обращения: 21.05.2021).
20. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. И. Минервина. М.: Альпина Паблишер. 2020. 454 с.
21. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М.: Вильямс, 2012. 307 с.
22. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М., 2020. 424 с.
23. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник для вузов. М. : Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2009. 416 с.

24. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрямки підвищення : монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

