

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**На правах рукопису**

**БОНДАРЕНКО Олена Сергіївна**

**УДК 658.14.17.330.3**

**РОЗВИТОК ФІНАНСІВ ПІДПРИЄМСТВ  
В УМОВАХ ЛОГІСТИЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

**Спеціальність 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит**

**Дисертація на здобуття наукового ступеня  
доктора економічних наук**

**Науковий консультант  
ЧУГУНОВ Ігор Якович,  
доктор економічних наук, професор,  
заслужений діяч науки і техніки України**

**Київ – 2017**

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЛОГІСТИЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	14
1.1. Фінансові ресурси у контексті відображення змін в економічних процесах	14
1.2. Фінансовий потік як сучасний елемент управління фінансами підприємства	41
1.3. Розвиток методологічних підходів до управління фінансами підприємств	65
Висновки до першого розділу	91
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЛОГІСТИЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	95
2.1. Взаємозв'язок між цінністю логістичного ланцюга та вартістю підприємства	95
2.2. Класифікація видів та параметрів фінансових потоків	108
2.3. Сутність логістичної інфраструктури та її вплив на спроможність підприємства до формування вхідних та вихідних фінансових потоків	126
Висновки до другого розділу	142
РОЗДІЛ 3. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВ	145
3.1. Легка промисловість як складова промислового комплексу та її роль у реалізації пріоритетних напрямів розвитку економіки України	145
3.2. Тенденції розвитку та проблеми управління фінансами підприємств	161
3.3. Оцінка стану формування та використання фінансових ресурсів	178
3.4. Чинники впливу на управління фінансами підприємств в умовах формування логістичних систем	202
Висновки до третього розділу	227
РОЗДІЛ 4. ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЛОГІСТИЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	231
4.1. Концептуальні засади логістично-орієнтованого управління фінансами підприємства	231
4.2. Показники оцінки ефективності управління фінансами підприємств	266
4.3. Механізм логістично-орієнтованого управління фінансами підприємства	293
Висновки до четвертого розділу	313

РОЗДІЛ 5. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ФІНАНСІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЛОГІСТИЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	318
5.1. Методологічний підхід до реалізації в мікрологістичних системах підприємств управління фінансами	318
5.2. Структурно-функціональна модель фінансового планування в логістичній системі підприємства	359
5.3. Модифікація системи бюджетування та форматів бюджетів	389
5.4. Мотиваційне забезпечення ефективного управління фінансами підприємства	456
Висновки до п'ятого розділу	473
ВИСНОВКИ	477
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	483
ДОДАТКИ	530

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасних умовах розвиток фінансів підприємств визначається етапом логістизації економіки, яка базується на потокових підходах до управління підприємницькою діяльністю на основі створення логістичних ланцюгів та супроводжується посиленням ролі мікро- та макрологістичних систем на національному і глобальному рівнях. Вітчизняні підприємства, зіткнувшись з новими умовами ведення підприємницької діяльності, які характеризуються інтегруванням фінансових відносин у систему економічних зв'язків, поєднанням вимог виробництва та соціальної відповідальності, вимушені визначати дієві механізми забезпечення ефективного управління фінансами.

Розвитку теорії та практики управління фінансами підприємств присвячені праці вітчизняних вчених М.Білик, І.Бланка, Г.Блакити, В. Виговської, І. Запатріної, О. Зборовської, І. Зятковського, Р.Ларіної, В. Лагутіна, І.Лук'яненко, І.Лютого, А.Мазаракі, В.Суторміної, О. Терещенка, В. Федосова, І. Чугунова, О. Ястремської та інших.

Серед вагомих досліджень зарубіжних вчених у сфері фінансів підприємств можна назвати праці В. Бочарова, Р. Брейлі, Є. Брігхема, А. Бутріна, Дж. М. Кейнса, В. Леонт'єва, С. Майерса, Ф. Міллера, М. Модільяні, С. Росса, П. Самуельсона, Ю. Сваталової, В. Хорна, А. Шапіро, Й. Шумпетера.

Фінанси підприємств є важливою складовою фінансової системи, ефективність функціонування якої забезпечує конкурентоздатність економіки та створює сприятливі умови для реалізації стратегічного розвитку держави. Розвиток фінансів підприємств тісно пов'язаний з трансформаційними процесами, що відбуваються під впливом світових тенденцій. Це вимагає застосування виважених підходів до формування дієвих механізмів управління фінансовими ресурсами.

В умовах логістизації економіки фінанси підприємств характеризуються необхідністю пошуку відповідних можливостей формування та використання фінансових ресурсів на основі реалізації дієвих підходів до управління фінансовими

потоками в логістичних системах, що створює умови для забезпечення цінності логістичних ланцюгів та є основним індикатором зростання вартості підприємств. Значною мірою це вимагає розробки фінансової політики, яка дозволить оцінити перспективи розвитку, визначити оптимальні шляхи досягнення стратегічних цілей, обґрунтувати прийнятні напрями фінансового забезпечення підприємницької діяльності.

Сучасні вимоги до управління фінансами підприємств зумовлюють необхідність розробки теоретико-методологічних підходів з урахуванням процесів логістизації економіки, особливостей функціонування мікрологістичних систем, організації фінансових відносин з учасниками логістичної інфраструктури, вдосконалення процедур фінансового планування, оцінки впливу параметрів фінансових потоків на цінність логістичних ланцюгів та вартість підприємств. Зазначене свідчить про актуальність дисертаційної роботи та обумовило визначення її мети, завдань, об'єкту і предмету дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Київського національного торговельно-економічного університету «Фінансовий механізм забезпечення соціально-економічного розвитку України» (номер державної реєстрації 0113U007916), «Фінансова політика в умовах економічних перетворень» (номер державної реєстрації 0115U000244), Київського національного університету технологій та дизайну «Фундаментальні проблеми економіки. Реструктуризація промисловості України в умовах глобалізації та шляхи активізації інноваційно-інвестиційних процесів на підприємствах (номер державної реєстрації 0108U011260), «Фундаментальні дослідження методологічних основ розвитку постіндустріальної економіки» (номер державної реєстрації 0110U001739), «Економічна безпека національної економіки: інвестиційно-інноваційний аспект» (номер державної реєстрації 0112U002999), «Теоретико-методичні засади функціонування підприємств легкої промисловості України на базі оптимізації системи управління витратами» (номер державної реєстрації 0113U000325),

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є розробка теоретичних засад та удосконалення методологічних положень щодо забезпечення ефективного управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- розробити концептуальні засади управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки;
- обґрунтувати основні складові логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств;
- запропонувати механізм управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки;
- розробити методологічний підхід до реалізації в мікрологістичних системах підприємств управління фінансами;
- визначити інструментарій оцінки ефективності управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки;
- удосконалити методологічні засади бюджетування фінансових потоків;
- розкрити підходи до класифікації фінансових потоків у мікрологістичних системах;
- розвинути положення щодо створення дієвих систем управління фінансами підприємств;
- удосконалити інституційні засади формування ефективного управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки;
- визначити підходи щодо підвищення ефективності управління фінансами підприємств;
- розвинути положення щодо формування вихідних фінансових потоків;
- обґрунтувати структурно-функціональну модель фінансового планування в мікрологістичних системах;
- розкрити підходи до оцінки впливу логістичної інфраструктури на управління фінансами;
- розвинути принципи побудови інтегрального показника логістично-орієнтованого управління фінансами;

- удосконалити підходи до формування мотиваційної основи управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки.

**Об'єктом дослідження** є фінанси підприємств в умовах логістизації економіки.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні питання забезпечення управління фінансами підприємств в умовах формування логістичних систем.

**Методи дослідження.** У роботі застосовано сукупність методів, які ґрунтуються на сучасних теоретико-методологічних підходах, що дозволило забезпечити концептуальну єдність дослідження. Діалектичний, системний та структурний методи використано при розробці концептуальних засад та механізму управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки, обґрунтуванні основних складових логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств та визначенні шляхів його ефективного використання. За допомогою порівняльного та факторного методів здійснено оцінку дієвості та ефективності існуючих підходів до управління фінансами підприємств в країнах з розвинутою та трансформаційною економікою. Методи наукового абстрагування, синтезу використано при удосконаленні методологічних засад підвищення ефективності управління фінансами підприємств.

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативно-правові акти з питань фінансового регулювання діяльності підприємств, статистичні та аналітичні матеріали Міністерства фінансів України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Державної служби статистики України, відповідні монографії, наукові статті вітчизняних та зарубіжних вчених.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в наступному:

*вперше:*

- розроблено концептуальні засади управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки на основі поєднання елементів ціннісно- і вартісно-орієнтованого управління, які визначають комплексність потокових підходів, характер управління фінансовими потоками у просторі й часі, наявність підсистем планування, організації, мотивації, контролю та передбачають розкриття визначених

орієнтирів і цілей у напрямку реалізації фінансової стратегії, що забезпечуватиме ефект синергії, який проявляється у створенні сукупної цінності логістичних ланцюгів шляхом максимізації чистого фінансового потоку в оперативному та зростанні вартості підприємства у стратегічному періодах;

- обґрунтовано основні складові логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств, які шляхом інтегрування та адаптованості механізмів логістики і фінансового менеджменту до вимог логістизації економіки розкривають діалектичний характер і взаємообумовленість понять «цінність» і «вартість», визначають цінність логістичних ланцюгів як інструмент зростання вартості підприємства, відображають основну роль фінансових потоків у її створенні, що сприятиме формуванню відповідних умов досягнення фінансових цілей та забезпеченню гармонізації фінансових відносин в логістичній системі;

- запропоновано механізм управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки, що базується на архітектоніці циклу потокового управління фінансовими ресурсами, індикатором якості формування якої є оптимізація параметрів фінансових потоків за рахунок трансформації фінансових ресурсів у єдину систему фінансових потоків, реалізується у розрізі контурів, які включають відповідні економічні важелі, інструменти, методи та критерії прийняття результативних рішень, що надасть можливості для забезпечення дієвого використання фінансового потенціалу та створення відповідної основи до підвищення ефективності управління фінансовим ресурсом;

- розроблено методологічний підхід до реалізації в мікрологістичних системах підприємств управління фінансами, який ґрунтується на актуалізації фінансових показників, обґрунтуванні значимості та впливовості визначених критеріїв на існуючий і прогностичний стан логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками, дозволяє комплексно оцінювати як окремі складові фінансового управління, так і визначати інтегральну його оцінку, що сприятиме покращенню якісного рівня управління фінансами підприємств для досягнення пріоритетних економічних цілей;



*удосконалено:*

- інструментарій оцінки ефективності управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки шляхом розробки структурованої системи показників та виокремлення в її межах відповідних коефіцієнтів, які дозволяють підвищити достовірність інформації про стан та рух фінансових ресурсів, що визначає дієвість реалізації аналітичної та контрольної функцій фінансового управління;

- методологічні засади бюджетування фінансових потоків на основі формування системи логістично-орієнтованих бюджетів як цілісної моделі, що складається з відповідної кількості логістичних ланцюгів, яка модифікує формати бюджетів та їх склад у розрізі операційних та зведених бюджетів, що сприяє гармонізації на вітчизняних підприємствах системи бюджетування та бухгалтерського обліку;

- підходи до класифікації фінансових потоків у мікро- логістичних системах шляхом доповнення певними ознаками з урахуванням видів логістичних операцій, інтервалів виникнення, рівнів управлінського впливу, особливостей відображення у звітності, які надають можливість систематизувати характеристики фінансових потоків як об'єктів управління фінансами в умовах логістизації економіки, що є основою для визначення передумов ефективного управління фінансами підприємств;

- положення щодо створення дієвих систем управління фінансами підприємств, у тому числі розкриття змісту та складу параметрів фінансових потоків за кількісною, просторовою, якісною ознаками, що створює умови для обґрунтування гнучких способів впливу на забезпечення достатності обсягів фінансових потоків та зростання вартості підприємства за рахунок розвитку здатності до створення цінності для власників, персоналу, учасників логістичних ланцюгів і суспільства;

- інституційні засади формування ефективного управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки шляхом виокремлення та систематизації внутрішніх і зовнішніх чинників впливу в розрізі фінансової, логістичної, соціальної, суспільної складових, що забезпечує дотримання підприємствами встановлених за

логістичними ланцюгами термінів, періодів, обсягів та траєкторій руху фінансових потоків;

*дістали подальшого розвитку:*

- підходи щодо підвищення ефективності управління фінансами підприємств, які ґрунтуються на оцінці та прогнозуванні можливостей покращення ліквідності, збалансованості, інтенсивності, достатності фінансових потоків, що надає можливість обґрунтувати рівень впливу логістично-орієнтованого управління фінансами на загальну результативність підприємницької діяльності та визначити пріоритетні напрями розвитку підприємств;

- положення щодо формування вихідних фінансових потоків, які визначають доцільність класифікації логістичних витрат у розрізі адміністративного, виробничого, збутового призначення, що забезпечує обґрунтованість обсягів витрат за логістичними ланцюгами, сприяє достовірності їх оцінки та віднесення до загальних витрат у звітному періоді, що надає можливість максимізувати величину чистого фінансового потоку підприємства;

- структурно-функціональна модель фінансового планування в мікрологістичних системах на основі обґрунтування методологічної, управлінської, облікової складових, яка забезпечує структурування процедури складання та консолідації фінансових планів, що дозволяє підвищити якісний рівень прогнозування обсягів фінансових потоків та забезпечити їх своєчасне коригування з урахуванням фінансових можливостей та вимог учасників логістичних ланцюгів;

- підходи до оцінки впливу логістичної інфраструктури на управління фінансами на основі розкриття сутності та характеру впливу визначених складових на спроможність підприємств до формування фінансових потоків, що створює умови для прискорення їх руху між елементами фінансової системи та розширення фінансових можливостей підприємств;

- принципи побудови інтегрального показника логістично-орієнтованого управління фінансами, які відображають актуалізацію значень показників з урахуванням тенденцій функціонування підприємств, враховують значимість та пріоритетність основних критеріїв, визначають межі їх коливань у відповідних

періодах, що забезпечує суттєвість оцінки рівня логістично-орієнтованого управління фінансами на підприємствах в умовах логістизації економіки.

- підходи до формування мотиваційної основи управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки шляхом розкриття механізмів стимулювання персоналу до забезпечення встановлених значень параметрів фінансових потоків, що надає можливість визначати мотиви до успішної реалізації оперативних і стратегічних цілей розвитку системи фінансів підприємств.

**Практичне значення одержаних результатів** Теоретичні положення і висновки дисертаційної роботи, які розкривають сутність та механізм реалізації управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки мають практичне значення для підвищення ефективності функціонування підприємств, що сприятиме розвитку економіки держави.

Основні наукові результати дисертаційної роботи використано Секретаріатом Кабінету Міністрів України при підготовці проектів нормативно-правових актів з питань фінансової політики (довідка від 01.02.2017 р. № 34-026/1), Чернігівською обласною державною адміністрацією при розробці заходів щодо формування мікрологістичних систем у напрямку оптимізації фінансових відносин в регіоні (довідка від 19.12.2016 р. № 02-03/9), ПрАТ «Чернігівська ШФ «Елегант» (довідка від 15.10.2015 р. № 1191), ВАТ «Володарка» (довідка від 07.07.2015 р. № 145).

Положення дисертаційної роботи використано у навчальному процесі Київського національного торговельно-економічного університету при викладанні дисциплін «Фінанси», «Фінанси, гроші та кредит» «Фінансова політика» (довідка від 28.12.2016 р. № 4382/31).

**Особистий внесок здобувача** полягає у розкритті сутності управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки. Наукові результати та висновки, які виносяться на захист, одержані автором самостійно.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення, результати дисертаційного дослідження доповідалися на науково-практичних конференціях: «Україна в XXI ст.: проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку» (м. Кам'янець-Подільський, 2008 р.), «Проблеми та шляхи вдосконалення

економічного механізму підприємницької діяльності» (м. Жовті води, 2011р.), «Фінанси України»(м.Дніпропетровськ, 2011р.), «Сучасні кризові явища в економіці і проблеми облікового, контрольного і аналітичного забезпечення управління підприємством» (м. Луцьк, 2013 р.), «Проблеми формування системи управління в умовах глобалізації: теорія, методологія, практика» (м. Черкаси, 2013р.), «Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин» (м. Умань, 2013 р.), «Проблеми формування нової економіки XXI століття» (м. Рівне, 2013 р.), «Зовнішні та внутрішні фактори впливу на розвиток міжнародних економічних відносин» (м. Львів, 2014р.), «Виробничо-експортний потенціал національної економіки» (м.Ужгород, 2014 р.), «Принципи нової економіки України та формування її фінансово-інвестиційної основи» (м. Дніпропетровськ, 2015 р.), «Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки України та її регіонів» (м. Ужгород, 2015 р.), «Якість економічного розвитку: глобальні та локальні аспекти» (м.Одеса, 2015 р.), «Показники та фактори конкурентоспроможності національної економіки» (м. Дніпропетровськ, 2015 р.), «Актуальні питання економічних наук» (м. Запоріжжя, 2015 р.), II міжнародна науково-практична конференція (м. Запоріжжя, 2016 р.), «Актуальні аспекти модернізації економіки та фінансової системи України» (м.Запоріжжя, 2016 р.), «Сучасні міжнародні економічні відносини: становлення та особливості розвитку» (м. Одеса, 2016 р.), «Пріоритетні напрями соціально-економічного розвитку держави та регіонів» (м. Дніпро, 2016 р.) «Актуальні проблеми сучасної науки» (м.Харків, 2016 р.), «Розвиток сучасних міжнародних економічних відносин: фінансово-економічні та соціальні чинники» (м.Одеса, 2016 р.), «Глобалізаційні виклики розвитку національних економік» (м.Київ, 2016 р.), «Формування та розвиток інноваційного потенціалу економіки України» (м.Ужгород, 2017 р.), «Сучасні наукові інновації» (м.Київ, 2017 р.).

**Публікації.** Основні положення та результати дисертації опубліковано у 56 наукових працях, у тому числі в одній одноосібній та 5 колективних монографіях, 27 статтях у наукових фахових виданнях загальним обсягом 42 друк.арк.

**Обсяг та структура роботи.** Дисертаційна робота складається із вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 572 сторінок, основний зміст роботи викладено на 482 сторінках. Дисертація містить 57 таблиць, 32 рисунки, 21 додаток. Список використаних джерел включає 475 найменувань на 47 сторінках.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЛОГІСТИЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

### **1.1. Фінансові ресурси у контексті відображення змін в економічних процесах**

В умовах логістизації економіки створюються передумови застосування більш високих вимог до прийняття фінансових рішень, які розкривають для підприємств нові можливості формування та використання фінансових ресурсів. Істотну роль відіграють методологічна база та інформаційний інструментарій фінансового менеджменту, адаптовані до особливостей функціонування мікро- логістичних систем. Така ситуація визначає необхідність пошуку раціональних точок дотику концепцій фінансового менеджменту та логістики у напрямку забезпечення ефективного управління фінансами підприємств, які функціонують у формі логістичних системах підприємств.

У працях сучасних дослідників дієві механізми управління фінансами підприємств розкрито у розрізі двох підходів: статичного та динамічного. Статичний підхід передбачає врахування обсягів фінансових ресурсів, які оцінюються на конкретну дату та відображаються у господарських засобах (активах) підприємства чи джерелах їх формування (власному капіталі та зобов'язаннях). Динамічний підхід передбачає управління рухом фінансових ресурсів, оскільки він є першочерговим джерелом їх ефективного формування та використання.

Останніми роками науковцями та практиками доведено, що в умовах глобальних економічних перетворень основою успішного функціонування підприємств є фінансовий потік. Це обумовлено рядом причин. По-перше, виокремлення об'єктом фінансового менеджменту фінансових ресурсів звужує коло його можливостей, оскільки визначені завдання не зводяться лише до їх формування та використання. По друге, процеси формування та використання фінансових ресурсів відображають тільки дві функції фінансового менеджменту як спеціальної сфери управління - управління активами та управління капіталом, та не враховують

таких як управління інвестиціями, фінансовими ризиками та антикризове фінансове управління. По-третє, обсяги та рух фінансових ресурсів є елементами управління фінансовими потоками в їх динамічному та статичному станах.

Актуальність використання потокових підходів до управління фінансовими ресурсами підприємств вимагає дослідження існуючих наукових поглядів щодо їх сутності та особливостей управління ними в різні історичні періоди. За результатами проведеного аналізу встановлено, що використанню поняття «фінансовий потік» передують внесення в науку понять «економічні відносини», «фінансові відносини», «фінанси», «фінансові ресурси», «фінанси підприємств», «фінансовий менеджмент». Характерним для даних понять є те, що розвиток одного поняття спонукає розвиток інших. Історичний ракурс показує, що ускладнення економічних відносин призвело до розширення фінансових. В їх основі знаходяться фінансові рішення щодо формування та використання фінансових ресурсів. Характеризуючи сукупність взаємозв'язків, що виникали при формуванні та використанні фінансових ресурсів, фінансові відносини на кожному історичному етапі визначали рівень розвитку фінансів, а останні - розвивалися і розвиваються з розвитком економіки та суспільства.

Поняття «фінанси» вперше було використано в Італії в XIII столітті для характеристики торгівельних угод [185, с. 29], що означало обов'язкову сплату грошей. Відомим італійським представником науки про фінанси XVI століття є Діомоде Карафа, який будучи фінансовим розпорядником неаполітанського господарства, вперше визначив порядок розподілу видатків держави [423, с. 18]. Ним було виділено багато ключових проблем, які залишаються в центрі уваги науки фінансового права і в наш час [259, с. 11].

Французька наука про фінанси XVI століття відома таким вченим як Ж. Боден, яким започатковано види державних доходів та класифіковано видатки. В XVII - XVIII столітті значний вклад у її розвиток внесли німецькі камералісти Л. фон Секендорф, Ф. Юсті, І.Зонненфельс, які зробили спробу встановити зв'язок народного господарства, багатства та податкової спроможності населення. Будучи

представниками теорії меркантилізму, вони систематизували існуючі теорії про фінанси.

У другій половині XVIII століття пріоритет у розвитку фінансової науки перейшов до французьких фізіократів (Ф. Кене, А. Тюрго, О. Мірабо), які визначили взаємозв'язок і взаємозалежність фінансів і сільського господарства. Ф. Кене прагнув проаналізувати процес простого відтворення через взаємовідносини трьох класів національної економіки — землеробів, землевласників і тих, хто не займається сільським господарством. В результаті фізіократи визначили необхідність переходу від множинності податків до єдиного поземельного [454].

Подальший розвиток науки про фінанси відображається в працях політекономів А. Сміта, Д. Рікардо, А. Вагнера, які, не використовуючи термін фінанси, удосконалили підходи до їх сутності шляхом визначення особливостей розподілу фондової форми фінансових ресурсів. А. Сміт виокремив три джерела багатства нації – земля, праця, капітал. Його підхід сформував фундамент для подальшого розвитку науки, оскільки капітал, будучи джерелом багатства, створює фінансові умови функціонування економіки, забезпечуючи її фінансовими ресурсами. Потім поняття «фінанси» з'явилося у працях Ж.-Б. Сея та У. Петті для розкриття особливостей грошових взаємовідносин в державі.

Для дослідників XIX століття притаманне бачення фінансових відносин та фінансів на макро- та мікро- рівнях, але переважно у формі відносин, що виникають між суб'єктами господарювання та державою. Від спрощеного визначення поняття фінансів як державного господарства, яке розглядалось в межах політекономії, перейшли до розуміння фінансів як самостійної галузі знань, що охоплює нові сфери їх функціонування і впливу [124, с. 5-8]. Характерними стали фінансові відносини у сфері виробництва, надання послуг, виконання робіт. Даний період характеризувався розгалуженням фінансових відносин та розширенням сфер їх функціонування і впливу. В університетах з'являються кафедри фінансової науки та видаються визначні наукові праці. В 1832 році виходить в світ підручник німецького вченого К. Рау «Основи фінансової науки». Видатним російським економістом початку XIX століття став державний діяч М. Мордвінов. У своїй роботі



"Міркування про користі, які можуть бути від заснування приватних по губерніях банків" він приділив увагу податкам, обґрунтовуючи необхідність вилучення з їх допомогою частини багатства суспільства на загальнодержавні потреби, та розкрив сутність "фінансів", "податків", "бюджету", "кредиту" [262, с. 16]. З середини XIX століття розвиток науки про фінанси почав орієнтуватися на праці К.Маркса та Ф. Енгельса. Його особливістю є застосування виділеного К. Марксом для характеристики руху грошей понять золотого і срібного потоку, а також визначення впливу розвитку виробництва на розвиток фінансових відносин. Таке бачення відобразило динамічний характер фінансових відносин та стало основою для визначення в подальшому фінансів як відносин, що виникають між суб'єктами господарювання. Значна увага фінансовим відносинам та фінансам приділялася І. Горловим у праці "Теорія фінансів"(1841 р.), який вперше комплексно розкрив зміст фінансової системи. Особливістю його праці є внесення у фінансову науку поняття «ресурси» при визначенні сутності теорії фінансів як науки про отримання і використання ресурсів з метою задоволення державних потреб. Продовженням такого бачення можна вважати роботу К. Кестнера "Російські позитивні закони про фінанси" (1845 р.), в якій ґрунтовно охарактеризовано ланки фінансової системи.

Серед українських вчених-фінансистів даного періоду слід виділити праці Т. Степанова, М. Бунге, І. Вернадського [423, с. 23]. У «Теорії кредиту» М. Бунге розкрито сутність грошей, визначено роль банківської системи у забезпеченні перетворення заощаджень, а також встановлено зв'язок між заощадженнями та інвестиціями [262, с. 16]. І. Вернадський у своїх дослідженнях вивчає відносини людини й суспільства. Його заслугою є виділення двох напрямів регулювання фінансових відносин. До першого належать прихильники державного втручання в господарські справи, до другого — прихильники свободи підприємницької діяльності. За такого підходу прослідковується розуміння про існування у фінансовій системі двох рівнів регулювання фінансових відносин.

Численні праці з історії фінансів, фінансового права та теорії фінансів, запровадження в університетах викладання фінансової науки та підготовка вченими, зокрема І.Т. Тарасовим, І.І. Патлаєвським, Г.Ф. Сидоренком, М.М. Алексєнком,

К.Г. Воблим, І.І. Янжулою, відповідних підручників засвідчують, що у другій половині XIX ст. фінансова наука відокремилась від загальної теорії політичної економії, набувши статусу самостійної галузі знань [288, с. 13].

Надалі надзвичайно великий вплив на розвиток науки про управління фінансами мала економічна теорія англійського економіста Дж. Кейнса [423, с. 24]. Початок XX століття характеризується становленням даної науки під впливом праці Джона Мейнарда Кейнса «Загальна теорія зайнятості, процента та грошей», в якій відображено значення «фінансового сенсу» в процесі прийняття фінансових рішень та встановлення фінансових відносин. Подальший розвиток фінансової науки здійснювався під впливом кейнсіанства та монетаризму. Не зважаючи на розбіжності зазначених теорій, аналіз поглядів дозволяє визначити присутність конвергенції, яка визначає спільні риси фінансових відносин на рівні держави.

Розмежування понять «фінанси» та «фінанси підприємств» вперше прослідковуються у роботі Л. Ходського "Основи державного господарства" [262, с. 18]. Визначаючи відмінність між поняттями «фінанси» та «фінанси державного господарства», він обґрунтував недоречність відокремлення фінансової науки від фінансової політики, та зазначив, що фінанси нерозривно пов'язані з самим існуванням держави та є її породженням. Дотримуючись позиції Л. Ходського, І. Янжул визначив сутність понять «фінансова наука» та «фінансове право» [455, с. 9–11]. На його думку, фінансова наука є вченням про суспільне господарство, яка формує ряд правил, що мають бути дотримані при пошуку матеріальних засобів, потрібних для досягнення суспільних цілей. Фінансове право – це сукупність законодавчих постанов про фінансовий механізм і фінансове управління державою. Такий підхід вперше відобразив існування відмінностей між відносинами, що виникають у ході пошуку необхідних фінансових ресурсів для досягнення поставлених цілей, та процесами регулювання механізмів формування та використання фінансових ресурсів.

В працях Ілловайського С. І. визначається, що в межах господарського життя політичних союзів (забезпечують правопорядок, політичну незалежність, сприяння всім сторонам добробуту населення) виділяється дві сфери: 1) економічне

управління чи економічна політика; 2) фінансове управління або фінансова політика або просто фінанси [195, с. 3-5]. Поява такого підходу свідчить про виникнення в суспільстві двох рівнів фінансів: на рівні держави та на рівні політичних союзів. Однак революція 1917 року, яка змінила соціально-економічний устрій, спонукала дослідників знову до розгляду фінансової науки з позиції державного управління, що обумовлено політикою втручання держави у виробництво, націоналізацію і централізацію банківської системи, формування синдикованих підприємств, встановлення контролю за доходами капіталістів. Так, праця Я. Таргулова "Фінансова наука" (1919 рік) охарактеризувала фінансову науку як науку, що вивчає державне господарство в цілому та розглядає його доходи, способи і форму їх отримання". Подібна точка зору була висвітлена і українським фінансистом М. Добриловським у виданому курсі лекцій «Основи фінансової науки» (1929 рік). Він дотримувався західноєвропейської традиції ототожнення державних фінансів із державним господарством, а тому фінансова наука, на його думку, повинна досліджувати способи одержання коштів для задоволення державних потреб [124, с. 52]. Не зважаючи на це, окремі дослідники продовжували вивчати фінансові відносини держави з громадянами. На думку українського вченого фінансиста Мітіліно М.І. державою визначаються правила, які характеризують її взаємовідносини з громадянами у процесі задоволення фінансових потреб, тобто держава задовольняє потреби громадян, які сплачують гроші у вигляді податків. Порядок дії угод між державою та громадянами здійснюється відповідно до правил, які визначаються державою і здійснюються у вигляді фінансової політики [262, с. 20].

Після другої світової війни розвиток радянської фінансової науки у напрямку визначення сутності «фінансів» прослідковується у працях В. Д'яченка [138,175,176]. Дослідник обґрунтував основи теорії фінансів на основі визначення їх сутності, функцій, ролі у суспільному відтворенні, місця в розподілі національного доходу. Сутність фінансів визначав як систему грошових відносин, на основі якої через плановий розподіл доходів і накопичень забезпечується використання централізованих і децентралізованих фондів грошових ресурсів держави відповідно

до її завдань та функцій. При цьому функцію фінансів визначав як прояв сутності фінансів у дії для вираження суспільного призначення [138, с. 78-79].

В кінці 60-х на початку 80-х років з'являються такі праці О. Александрова, Є. Вознесенського, О. Бірмана, Г. Точильнікова, П. Бунича як «Фінанси соціалізму», «Методологічні аспекти аналізу сутності фінансів», «Фінансовий контроль в СРСР», «Нариси теорії радянських фінансів. Сутність і функції фінансів», «Соціалістичні фінанси». Сучасний дослідник Андрущенко В.Л. зазначає, що в радянській фінансовій науці центральними є дві ідеї – ідея відносин та додаткової (фінансової) експлуатації [25]. Тому у більшості праць фінанси, з одного боку, розглядалися як відносини, що виникають при розподілі грошових коштів, а з іншого – як економічні відносини, що виникали на всіх стадіях суспільного відтворення.

В ХХ столітті наука про фінанси досягла найвищого розквіту та фінансові відносини почали відгравати ключову роль в економічних системах. Українська фінансова наука почала активізуватися з 90-х років [423, с. 26]. Це обумовлювалося зміною суспільно-економічного устрою та необхідністю пошуку нових підходів до вирішення економічних і соціальних проблем. Для цього періоду характерним є поява таких напрямів вітчизняної фінансової науки як державні фінанси, місцеві фінанси, фінанси підприємств, фінанси домогосподарств, фінансовий менеджмент. Подальший розвиток фінансової науки відображає зосередження наукових поглядів на фінансових ресурсах та особливостях управління ними на різних рівнях функціонування фінансової системи [292].

Питання ефективного управління фінансовими ресурсами визнаються важливими і на сучасному етапі функціонування економіки. Це пояснюється тим, що кожен етап суспільного відтворення вимагає постійного відновлення процесів їх формування та використання. Фінансові ресурси, будучи у розпорядженні підприємств різних форм власності та різних організаційно-правових форм господарювання, використовуються для вирішення господарських завдань. Обіг фінансових ресурсів призводить до збільшення економічних вигод підприємств, які втілюють у собі активи, або їх зменшення, що визначається погашенням зобов'язань. Тому фінансові ресурси завжди є обмеженими, що зумовлює

необхідність створення відповідних умов їх залучення та можуть бути мобілізованими лише тими суб'єктами господарювання, які приділяють ключове значення їх раціональному формуванню та використанню.

В сучасній фінансовій науці чітко розмежовано фінансові ресурси держави та фінансові ресурси підприємств. На підприємствах раціональні підходи до формування та використання фінансових ресурсів, а також ефективні механізми управління ними визначаються в межах системи їх фінансів. Поряд з цим, не існує єдиного підходу до визначення їх сутності. Конструктивний аналіз поглядів науковців щодо сутності фінансових ресурсів підприємств дозволив їх систематизувати за трьома підходами та виділити відповідні напрями (рис. 1.1.)

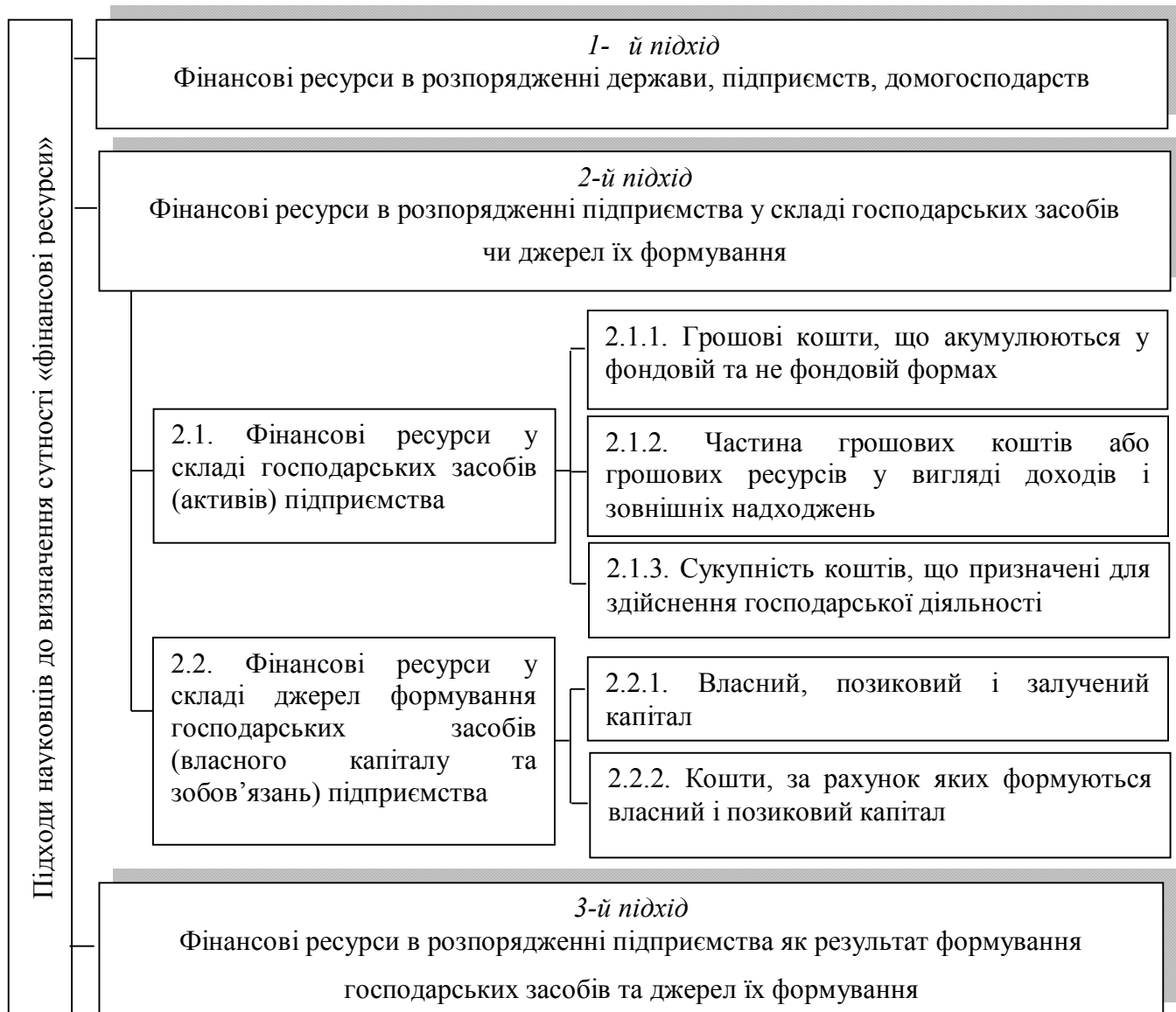


Рис. 1.1. Систематизація наукових поглядів щодо розкриття сутності «фінансових ресурсів» (розроблено автором)

Точки зору дослідників, виокремлених в межах першого підходу, відображають відсутність розмежувань особливостей формування та використання фінансових ресурсів на різних рівнях управління ними. Така позиція зумовлена баченням того, що фінансові ресурси одночасно в розрізі їх часток перебувають у розпорядженні держави, суб'єктів господарювання та населення.

Василиком О.Д. запропоновано три визначення фінансових ресурсів [124, с. 75, с. 76, с. 401]. В них акцентується увага на фондовій формі фінансових ресурсів, враховано часовий інтервал їх існування, відображено роль у розширеному відтворенні, визначено необхідність руху у процесі створення й використання, обґрунтовано роль у задоволенні суспільних потреб та охарактеризовано значення валового внутрішнього продукту як джерела формування. Таке трактування характерне для макрорівня, оскільки свідчить про їх акумулювання у державних фондах та використання на потреби суспільства. Аналогічний підхід до трактування фінансових ресурсів, що містяться у розпорядженні держави, суб'єктів господарювання, населення застосовують Терьохін В.І., Моїсєєв С.В. На думку авторів, фінансові ресурси – це фонди грошових коштів, які знаходяться в розпорядженні держави, господарюючих суб'єктів та населення, що утворюються в процесі розподілу і перерозподілу частини вартості ВВП, головним чином чистого доходу у грошовій формі та призначені для забезпечення розширеного відтворення та задоволення загальнодержавних потреб [385, с. 298]. Представлене визначення, як і попереднє, відображає акумулювання фінансових ресурсів лише у фондовій формі, характеризує можливості їх формування та використання державою, суб'єктами господарювання, населенням, а також визначає ключову роль у процесі відтворення.

На думку Левчаєва П.О. фінансові ресурси - це поточні та потенційно можливі засоби, які при необхідності можуть бути прийняті і використані економічними суб'єктами як знаки розподіленої вартості з метою підтримання бажаних пропорцій функціонування [251, с. 20]. Автор такого трактування пов'язує фінансові ресурси з відтворювальним процесом (на стадії розподілу виникають фінансові відносини і формуються ресурси), за результатами якого кожен суб'єкт господарювання отримує

свою частку вартості (у формі прийнятних для нього знаків), що використовується ним у подальшому, в тому числі, як джерело фінансових ресурсів і утворення фондів. А тому до категоріальних характеристик фінансових ресурсів відносить здатність: 1) бути прийнятими будь-яким підприємством у якості форми розподіленої вартості; 2) обмінюватися на будь-який товар чи ресурс; 3) відшкодувати еквівалент вартості витраченої через будь-який проміжок часу.

Представники другого підходу фінансові ресурси досліджують з позиції їх формування та використання безпосередньо на підприємствах. При цьому підходи дослідників відображають віднесення фінансових ресурсів до активів підприємства (господарських засобів) або власного капіталу і зобов'язань (джерел формування). Таке бачення пояснюється різним розумінням економічної сутності фінансових ресурсів та пошуком раціональних методів оцінки. Точки зору дослідників, які визначають фінансові ресурси у складі активів підприємства згруповано за двома напрямками, а у складі джерел формування – за трьома.

Прокопчук Д.В. вважає, що фінансові ресурси – сукупність грошових коштів, акумульованих у фондовій та нефондовій формі, які застосовують для формування активів згідно з цілями діяльності [327]. В такому трактуванні можна виділити три позиції, які не відповідають дійсності функціонування вітчизняних підприємств. По-перше, підхід автора ототожнює поняття «грошові кошти» та «кошти», що є не коректним. По-друге, грошові кошти відображаються в складі активів, а отже не можуть приймати участі у їх формуванні. По-третє, є застарілим, оскільки визначає наявність на підприємствах фондів. Подібне трактування фінансових ресурсів представляють Романенко О.Р. та Улична М.І. Фінансові ресурси – акумульовані підприємством грошові кошти з різних джерел, які надходять у господарський обіг і призначені для покриття його потреб [340, с. 80]. Фінансові ресурси є матеріальним втіленням фінансових відносин на рівні господарських суб'єктів [391, с. 452].

Ваньковичем Д. В. зазначається, що фінансові ресурси – це грошові кошти фондового та нефондового характеру, що є в розпорядженні підприємств і використовуються ними для споживання, трансформації в інші види ресурсів або виконання фінансових зобов'язань [123, с. 112]. В такому визначенні акцентується

увага на можливостях трансформації фінансових ресурсів та необхідності покриття ними фінансових зобов'язань. З одного боку, позиція автора визначає трансформаційний характер фінансових ресурсів, але з іншого – містить недоліки, що притаманні попередньому визначенню. Поряд з цим, некоректним у представленому підході є обмеження можливостей покриття зобов'язань підприємства. Така ситуація пояснюється тим, що у складі зобов'язань підприємства відображається вся заборгованість, яка виникла внаслідок минулих подій і погашення якої в майбутньому, як очікується, призведе до зменшення ресурсів підприємства, що втілюють у собі економічні вигоди. А отже це всі зобов'язання, що виникають в процесі ведення звичайної (операційної, фінансової, інвестиційної) та надзвичайної діяльності.

Як і Ванькович Д.В., на основному призначенні фінансових ресурсів – покритті зобов'язань, зосереджується Ковальчук С.В.: «Фінансові ресурси підприємства – грошові кошти господарюючого суб'єкта, які є сукупністю власних, запозичених та залучених доходів та надходжень підприємства і призначені для забезпечення безперервності процесу розширеного відтворення й виконання інших поточних та довгострокових фінансових зобов'язань підприємства [213, с. 126]. Підхід автора визначає можливості покриття за рахунок фінансових ресурсів інших поточних та довгострокових зобов'язань. Однак, не доречним є акцентування уваги лише на довгострокових фінансових зобов'язаннях та інших поточних зобов'язаннях. Згідно методичних рекомендацій щодо заповнення форм фінансової звітності у складі зобов'язань підприємства виділяються довгострокові (відстрочені податкові зобов'язання, довгострокові кредити банків, інші довгострокові зобов'язання, довгострокові забезпечення, цільове фінансування) та короткострокові (короткострокові кредити банків, кредиторська заборгованість за продукцію, товари, роботи послуги, кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування, кредиторська заборгованість з оплати праці, поточні забезпечення, доходи майбутніх періодів, інші поточні зобов'язання), що відображають заборгованість підприємства, погашення якої призведе до зменшення його економічних вигод. Разом з цим, у



складі інших поточних зобов'язань має наводитись сума зобов'язань, для відображення яких за ознаками суттєвості не можливо виділити окрему статтю або які не можуть бути включеними до інших статей, наведених у розділі «Поточні зобов'язання і забезпечення» [7].

На ролі фінансових ресурсів у фінансуванні розвитку підприємства в майбутньому акцентують увагу Старостенко Г.Г., Мірко Г.В.. На їх думку фінансові ресурси – це сукупність грошових коштів, які формуються з метою фінансування розвитку підприємства в майбутньому періоді [370, с. 13]. Таке трактування визначає функціональне призначення фінансових ресурсів - сприяння розвитку підприємства. Але, як і попередні трактування, прирівнює фінансові ресурси до грошових коштів. Прирівнюючи фінансові ресурси до грошових коштів у фондовій і нефондовій формі, Мельник О.М. акцентує увагу на трансформаційному їх характері. Вона вважає, що фінансові ресурси – це грошові кошти фондового і не фондового характеру, що є в розпорядженні підприємства і використовуються ним для споживання і трансформації в інші види ресурсів або виконання фінансових зобов'язань [267, с. 354].

Грошовий характер фінансових ресурсів визначають Пойда-Носик Н.Н. та Грабарчук С.С. [317, с. 103]. На їх думку фінансові ресурси – це сукупність усіх грошових ресурсів, які надійшли на підприємство за певний період або на певну дату в процесі реалізації продукції (товарів, робіт, послуг – операційна діяльність), основних і оборотних засобів (інвестиційна діяльність) і видачі зобов'язань (майнових і боргових – фінансова діяльність). В такому трактуванні відображено взаємозв'язок, що існує між фінансовими ресурсами та капіталом. Поряд з цим, не вірно визначено, що видача зобов'язань призводить до надходження грошових коштів. Відповідно до вимог законодавства повернення зобов'язань завжди зменшує економічні вигоди підприємства. Отже в даному трактуванні мова скоріше йде не про зобов'язання, а заборгованість дебіторів підприємства, погашення якої призведе до зростання грошових коштів підприємства.

На відміну від представлених трактувань, Стецюк П.А. відображає фінансові ресурси як складову оборотних активів. Фінансові ресурси – найбільш ліквідні

активи, які забезпечують неперервність руху грошових потоків підприємства в процесі реалізації його планів та виконання зобов'язань [373, с. 111]. Такого ж бачення дотримується Скоробогатова В.В.: «Фінансові ресурси – це найбільш ліквідні активи підприємства, які включають такі об'єкти як грошові кошти, короткострокові фінансові інвестиції, короткострокову дебіторську заборгованість та короткострокові векселі отримані, залучені в господарський оборот з різних джерел та використовуються підприємством для забезпечення своєї діяльності. [362, с. 77–79]. Дослідниця доводить, що фінансові ресурси у сфері економіки, є аналогом поняття грошові активи, яке існує в бухгалтерському обліку. Такий підхід є виваженим, однак з точки зору фінансів підприємств звужує можливості фінансових ресурсів за рахунок їх формування лише монетарною складовою активів підприємства. Фінансові відносини, що виникають між учасниками ринку, можуть створювати різні економічні вигоди для підприємств, які будуть позитивно впливати на вартість, але при цьому не змінять обсяг грошових активів.

Існує точка зору, згідно якої фінансові ресурси – це частина грошових ресурсів у вигляді доходів і зовнішніх надходжень, призначених для виконання фінансових зобов'язань і виконання затрат із забезпечення розширеного відтворення [47, с. 112]. Доповненням зазначеного трактування є визначення Виговської В.В., яка пропонує фінансові ресурси розглядати як частину грошових коштів суб'єктів господарювання, які отримуються у формі доходів та зовнішніх надходжень від операційної, інвестиційної і фінансової діяльності; за рахунок внесків власників; коштів залучених на фінансовому ринку або запозичених у контрагентів [128, с. 244]. Такий підхід відображає, що у сучасних умовах джерелами формування фінансових ресурсів можуть бути як доходи так і інші зовнішні надходження у грошовій та не грошовій формах. Повністю погоджуємося з позицією автора щодо виникнення фінансових ресурсів в межах операційної діяльності. В ході операційної діяльності формування фінансових ресурсів може здійснюватися як за рахунок доходів так і за рахунок оприбуткування виробничих запасів чи інших цінностей на умовах післяплати. Стосовно фінансової та інвестиційної діяльності, то зовнішні надходження будуть відображати поповнення фінансових ресурсів без виникнення

доходів (отримання кредитів в банку, оприбуткування необоротних активів, придбання фінансових інвестицій, які не є складовою частиною еквівалентів грошових коштів). Разом з цим, не слід визначати фінансові ресурси у складі грошових коштів. Враховуючи те, що джерела формування фінансових ресурсів є джерелами формування грошових коштів викликає сумнів конкретизування для конкретного підприємства величини фінансових ресурсів у обсягах грошових коштів, що відображаються в активі балансу. Поняття фінансові ресурси значно ширше. В сучасних умовах формування або поповнення статутного капіталу засновниками може здійснюватися не тільки грошовими коштами, але й товарно-матеріальними цінностями. При цьому обсяги фінансових ресурсів будуть зростати, а обсяги грошових коштів під впливом зазначених господарських операцій будуть незмінними.

З обсягів грошових коштів фінансові ресурси також виокремлює Зятковський І.В.. Автор зосереджує увагу на здатності фінансових ресурсів на капіталізації, тобто їх спрямуванні на формування капіталу підприємства. У його роботі [193, с.32] зазначено, що «Методологічно правильно фінансові ресурси підприємства сприймати не як грошовий потік, котрим можна скористатися впродовж певного періоду, а як частину грошових коштів від його звичайної діяльності, що призначені для фінансування розширеного відтворення, тобто фінансовими ресурсами слід визнавати ті ресурси, які підприємство визначає для капіталізації». Такий підхід відображає ще одну характерну рису фінансових ресурсів – здатність до капіталізації. Але не враховує інші форми їх існування та обмежує можливість примноження у випадку настання на підприємстві форс-мажорних обставин чи здійснення надзвичайної діяльності.

Є виправданою точка зору дослідників, які фінансові ресурси визначають як кошти. На думку Худолій Л.М. фінансові ресурси – це сума коштів, спрямованих в основні та оборотні кошти підприємства [423, с. 42]. Такий підхід заслуговує на увагу, оскільки розмежовує поняття «кошти» та «грошові кошти», що відповідає вимогам законодавства. Грошові кошти – це готівка, кошти на рахунках у банках та депозити до запитання [9]. Разом з цим, представлене трактування не визначає

відмінностей, що існують між активами підприємства та його фінансовими ресурсами, а також не відображає місце в них витрат майбутніх періодів.

На думку Угленко О.М. фінансові ресурси підприємства – кошти, залучені в господарський оборот підприємства з різних джерел з метою отримання економічних вигод, і використовуються для забезпечення поточної та інвестиційної діяльності [390]. В такому трактуванні враховано різносторонність джерел формування фінансових ресурсів, визначено мету їх формування - отримання економічних вигод в майбутньому у процесі ведення підприємницької діяльності. Разом з цим, при визначенні видів господарської діяльності, за результатами яких підприємство спроможне формувати та використовувати фінансові ресурси, використано різні ознаки класифікації (поточна діяльність та інвестиційна).

Повний склад активів підприємства при визначенні фінансових ресурсів відображає Сисоєва Л.В., яка зазначає, що фінансові ресурси – це сукупність коштів підприємства, що спрямовуються на формування активів [358]. Дотримання такої позиції пояснюється встановленням дослідниками взаємозв'язку між окремими поняттями, що використовуються в процесі управління господарською діяльністю підприємств та розвитком складових економічної і фінансової науки. Це такі як господарські засоби та джерела їх формування (використовуються в теоретичній економіці); капітал та джерела формування капіталу (характерні для економіки підприємства); активи та власний капітал і зобов'язання (застосовуються в бухгалтерському обліку); фінансові ресурси та джерела формування фінансових ресурсів (відображаються у фінансовому менеджменті).

На думку окремих авторів [439] фінансові ресурси підприємства - це всі кошти підприємства, накопичені у процесі розподілу і перерозподілу валового внутрішнього продукту, акумульовані у цільових джерелах і перетворені у відповідну матеріальну форму чи призначені для здійснення певних витрат. В даному визначенні відображено значення відтворювальної функції фінансів та враховано внутрішній зміст фінансових ресурсів, який демонструє їх перетворення у матеріальну форму або для фінансування майбутніх витрат у випадку необхідності для підприємства. Хачатурян С.В. вважає, що фінансовими ресурсами доцільно

вважати частину коштів підприємства у фондовій і нефондовій формах, що формується в результаті розподілу виробленого продукту, залучається до діяльності підприємства з різних джерел і спрямовується на забезпечення розширеного відтворення виробництва [417, с. 81].

Часто зустрічається підхід, за яким фінансові ресурси ототожнюються з джерелами їх формування. На відміну від попередніх точок зору, за якими під фінансовими ресурсами слід розуміти грошові кошти або кошти, що акумулюються у фондовій і нефондовій формах, Філімоненков А.С. їх визначає як «грошовий капітал». Фінансові ресурси підприємств – це власний, позиковий і залучений грошовий капітал, що використовується підприємствами для формування своїх активів і здійснення виробничо-фінансової діяльності з метою одержання відповідних доходів і прибутку [403, с.13]. Таким трактуванням розкрито різницю між фінансовими ресурсами та капіталом, але не відображено сутності грошового капіталу та його відмінних рис з капіталом підприємства. Також представлений підхід відображає фінансові ресурси у складі пасиву, тобто з позиції джерел формування активів. З одного боку, це є вірним, адже вони відіграють роль джерела забезпечення нових господарських засобів, а з іншого - таке трактування є неповним, оскільки фінансові ресурси одночасно виступають і активами, коли набувають форми грошових коштів.

Повне відображення фінансових ресурсів у складі пасиву балансу підприємства характерне для позиції Меренкової Л.О. [270, с. 221 ] На її думку, фінансові ресурси – це грошові накопичення, доходи і надходження з різних джерел, які формуються в процесі розподілу і перерозподілу валового внутрішнього продукту і національного доходу, знаходяться в розпорядженні підприємства у фондовій і нефондовій формах, призначені для забезпечення безперервності розширеного відтворення і задоволення соціальних потреб та відбиваються в звітності підприємства як власний капітал і зобов'язання.

Ціх Г.В., Вовк В.М., Федорович Р.В. розглядають фінансові ресурси підприємства як кошти, за рахунок яких формуються власний і позиковий капітал, що використовується для придбання активів і здійснення звичайної діяльності з

метою забезпечення економічної вигоди, а також застосовується у разі виникнення надзвичайних подій [425]. Виокремлений підхід, не зважаючи на те, що відображає лише власні та позикові джерела фінансових ресурсів, усуває можливості ототожнення фінансових ресурсів з грошовими коштами, а також відображає сучасні види господарської діяльності. Зазначений недолік усунуто визначенням колективу російських дослідників. Вони трактують фінансові ресурси як усі джерела коштів, акумульовані підприємством для формування необхідних йому активів з метою здійснення усіх видів діяльності, як за рахунок власних доходів, нагромаджень та капіталу, так і за рахунок різного роду надходжень [341, с. 420].

Коробов М.Я. акцентує увагу на тому, що фінансові ресурси підприємства приймають форму грошових фондів. Фінансові ресурси підприємства – це його власні і позикові грошові фонди цільового призначення, які формуються в процесі розподілу і перерозподілу національного багатства, внутрішнього валового продукту і національного доходу та використовуються в статутних цілях підприємства [226, с. 267]. Суть такого розкриття обмежує склад фінансових ресурсів, визначає обов'язкове цільове використання, яке не характерне для сучасних підприємств (в першому розділі пасиву балансу не відображено фондів цільового призначення).

Найбільш сучасним до обґрунтування сутності фінансових ресурсів є підхід, який базується на взаємозв'язку між фінансовими ресурсами та джерелами формування, а також максимально враховує особливості управління їх рухом (фінансовими потоками). Однак в сформованих дослідниками визначеннях також існують неточності, які пов'язані з ототожненням фінансових ресурсів з грошовими коштами, розкриттям джерел утворення, напрямів формування та використання, а також форм існування. На підставі порівняльного аналізу до визначення сутності фінансових ресурсів Єрмошкіна О.В. групує підходи науковців за трьома напрямками [185, с. 117]: 1) розглядають фінансові ресурси як сукупність усіх грошових коштів у фондовій та не фондовій формах, що є у розпорядженні підприємства; 2) визначають фінансові ресурси як фонди грошових коштів з певним цільовим призначенням; 3) виокремлюють певну частину з фінансового або

грошового потоку підприємства, яка може вважатись фінансовими ресурсами. В результаті дослідницею пропонується фінансові ресурси визначати як грошові кошти суб'єктів господарювання, що виникають в процесі розподілу та перерозподілу ВВП, акумулюються у фондовій або не фондовій формах з власних, прирівняних до них, залучених та позикових джерел, якими вони мають право розпоряджатися на власний розсуд та власний ризик з урахуванням цільового призначення коштів для досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей. При цьому, автор зазначає [185, с. 132], що джерела фінансових ресурсів поділяються на власні (чистий прибуток в розпорядженні підприємства, амортизаційні відрахування, надходження в порядку перерозподілу між господарюючими суб'єктами), прирівняні до власних (кошти засновників, додатковий акціонерний капітал, що залучений від нових акціонерів), залучені (цільове фінансування з державного та місцевих бюджетів, благодійні внески, гранти вітчизняних, закордонних та міжнародних фондів і організацій), позикові (кредити державного та місцевих бюджетів, банківські кредити, комерційні кредити, кредиторська заборгованість, боргові цінні папери). Конкретизацією представленого трактування, що супроводжується усунення існуючих в ньому недоліків, можна вважати визначення Александрової Г.М. [18, с. 17]. Фінансові ресурси підприємства вона характеризує як фінансову категорію, що складається з усіх поточних та потенційно можливих коштів підприємства у фондовій та не фондовій формах, які за необхідності можуть бути використані як знаки розподільчої вартості в процесі фінансово-господарської діяльності. Особливістю такого трактування є акцентування в ньому уваги на фінансових ресурсах як фінансовій категорії. Вважаємо, що фінансові ресурси можна розглядати як економічною, так і фінансовою категорію, оскільки фінанси як наука є складовою науки економіки, а розгляд фінансових ресурсів як фінансової категорії не виключає її входження до більш ширшої категорії – економічної. Тобто вони є відображенням «категорії в категорії».

Кравцова А.М. [231, С. 8], групує дослідників змісту фінансових ресурсів також за трьома напрямками, але відмінними від напрямків виділених

Єрмошкіною О.В. Це виділення фінансових ресурсів з доходів; фінансових ресурсів з капіталу та фінансових ресурсів одночасно з доходів та капіталу. Детально досліджуючи сутність фінансових ресурсів у порівнянні із сутністю капіталу, вона підтримує позицію Опаріна В. М., за якою «фінансові ресурси» та «капітал» є близькими по змісту, але їх відмінність полягає у функціях, що виконуються ними: «...не вся сума капіталу виконує функції фінансових ресурсів, пов'язані із забезпеченням виробничого процесу, та не всі фінансові ресурси набувають ознак капіталу» [302, с. 27]. Кравцова А.М., визначає, що функції фінансових ресурсів виконує лише працюючий капітал, а непрацюючий капітал – це капітал вилучений з обігу, до якого відносяться резервні та страхові фонди, а також «мертвий капітал», що виникає внаслідок нераціональних фінансових вкладень [231, с. 12-13]. Такий підхід є дуже слушним, оскільки капітал - це перетворена форма фінансових ресурсів, а кожна залучена гривня – це фінансовий ресурс, що через купівлю основних і оборотних засобів перетворюється у капітал. Під фінансовими ресурсами автор розуміє сукупність власних і залучених ззовні грошових коштів та їх еквівалентів, що змінюються у процесі господарського кругообігу і призначені для фінансування діяльності підприємства як у фондovій так і не фондovій формах, а також спрямовані на реалізацію підприємницької ідеї та отримання прибутку. Автор чітко розмежовує поняття «фінансові ресурси» та «джерела фінансових ресурсів», зазначаючи, що «фінансові ресурси» характеризують вже наявні на підприємстві кошти (знаходяться в даний момент у повному обсязі або частково використані з дати складання звітності). При цьому за її підходом, власні фінансові ресурси можна виокремити, а позикові і залучені фінансові ресурси виступають одночасно і безпосередньо фінансовими ресурсами та джерелами їх формування [231, с. 31-33].

На думку авторського колективу Харківського національного економічного університету, фінансові ресурси – це грошові доходи і надходження з власних та позикових джерел, які формуються у процесі розподілу і перерозподілу валового внутрішнього продукту і національного доходу, знаходяться в розпорядженні підприємства у фондovій і нефондovій формах, призначені для забезпечення безперервності розширеного відтворення і задоволення соціальних потреб та



відображаються у звітності підприємства як власний капітал і зобов'язання [405, с. 21]. В такому трактуванні вирішено протиріччя щодо ототожнення фінансових ресурсів з грошовими коштами, підкреслено, що вони є коштами в розпорядженні підприємства, зазначено форми їх існування, обґрунтовано джерела формування, відображено мету використання та порядок інтерпретації у звітності. Поряд з цим, залишається не вирішеним склад фінансових ресурсів з позиції їх відображення в господарських засобах та джерелах формування. Це пояснюється тим, що не всі складові власного капіталу характеризують фінансові ресурси. Існують ситуації, коли у випадку формування підприємством зареєстрованого капіталу, в статуті відображається вся його сума, а фактичного учасники можуть її внести частково. В результаті, заборгованість учасників по внесках до статутного капіталу відображається у складі неоплаченого капіталу, а в активі балансу - грошові кошти збільшуються лише на суму внесків засновниками до статутного капіталу. Таким чином, з позиції формування фінансових ресурсів у складі активів підприємства до них будуть відноситися грошові кошти внесені засновниками, а з позиції формування у складі джерел господарських засобів – статутний капітал зменшений на суму неоплаченого капіталу. Аналогічна ситуація прослідковуються, коли виникає вилучений капітал або підприємство отримує непокритий збиток.

Білоусова О.С., досліджуючи теорію, методологію і практику фінансового планування, фінансові ресурси розглядає на основі взаємозв'язку, що існує між господарськими засобами підприємства та джерелами їх формування. У монографії автора термін «фінансові ресурси» передає сутність грошових потоків, руху інших активів, що генерують дохід і подібні економічні вигоди, а також джерел формування капіталу [50, с. 36-38]. Такий підхід в межах фінансового планування відображає першочергову роль руху фінансових ресурсів. В результаті конкретизація та узгодження фінансових рішень щодо руху фінансових ресурсів у процесі розробки системи планових показників забезпечить формування в межах поточної та майбутньої господарської діяльності необхідні обсяги фінансових ресурсів та створить умови для фінансової стійкості, прибутковості діяльності, а також розвитку за мінімальних ризиків. Поряд з цим, зазначений підхід відображає

спроможність фінансових ресурсів у процесі руху генерувати економічні вигоди та визначає передумови виникнення нових підходів до управління ними.

За результатами проведеного аналізу доцільно виокремити ряд характерних рис фінансових ресурсів. Це такі:

- фінансові ресурси для забезпечення ефективності функціонування підприємства повинні постійно відновлюватися та підтримуватися на достатньому рівні;
- фінансові ресурси трансформуються у різні види економічних ресурсів підприємства, призначені для акумулювання його економічних вигод та
- приймають участь у господарській діяльності в прямій формі фінансування, не утворюючи грошових фондів;
- фінансові ресурси піддаються впливу ризиків, оскільки їх формування та використання пов'язане з усіма видами ризиків, що асоціюються з активами;
- оптимальні обсяги фінансових ресурсів на підприємствах забезпечуються шляхом ефективного управління їх статичним і динамічним станом;
- рух фінансових ресурсів зумовлює зміну обсягів активів, власного капіталу та зобов'язань у просторі і часі, що визначає зміст фінансових потоків;
- формування та використання фінансових ресурсів підприємств здійснюється під впливом як економічних так і фінансових відносин, які характерні для конкретного етапу розвитку економіки.

Встановлені переваги та недоліки, що існують в науковому середовищі при розкритті сутності «фінансові ресурси», обґрунтовані характерні риси, забезпечують усунення протиріч в поглядах науковців, а також їх конкретизування та адаптування до умов логістизації економіки. Вважаємо за доцільне запропонувати таке визначення: фінансові ресурси підприємства – це сукупність коштів, які акумулюються за рахунок всіх можливих джерел в активах підприємства для забезпечення поточних і майбутніх економічних вигод, змінюються у просторі і часі під впливом економічних та фінансових відносин з метою оптимізації обсягів.

Представлене трактування відображає роль фінансових ресурсів в умовах інтегрування різних економічних напрямів, формує наукове бачення про

необхідність узгодженого управління їх статичним і динамічним станом, що характерно для потокового управління господарськими процесами в мікрологістичних системах. В свою чергу, раціональне формування та використання в логістичних системах підприємств фінансових ресурсів вимагає формулювання відповідної термінології, яка складе основу для забезпечення ефективного управління їх рухом – фінансовими потоками.

В умовах логістизації економіки організатором процесу руху фінансовими потоками підприємства виступає логістична система. Перебуваючи під впливом закону синергії у стані порядку і хаосу, вона організовує саморегулюючий процес шляхом встановлення необхідного набору елементів та відповідного їх поєднання, що забезпечує покращення параметрів фінансових потоків та результатів функціонування як системи в цілому так і її складових.

Ключовою ознакою логістичних систем є цілісне бачення логістичних процесів і пов'язаних з ними фінансових, матеріальних, інформаційних потоків. Слушно зазначає Алькема В. Г., що розвиток логістичних систем супроводжується трьома напрямками: інформаційно-комунікаційним, організаційно-економічним та технічним. Організаційно-економічний передбачає впровадження нових або удосконалення існуючих принципів, методів, методик та алгоритмів управління логістичними потоками з метою оптимізації витрат і забезпечення планових показників оперативності, раціональності та ефективності реалізації функцій мікрологістичної системи. Інформаційно-комунікаційний напрям спрямований на раціоналізацію та підвищення надійності, оперативності інформаційних потоків та управлінських комунікацій. Технічний напрям полягає у тому, що мікрологістична система, її суб'єкти та об'єкти управління розвиваються на основі сучасних технічних досягнень у сфері механізації та автоматизації логістичних процесів та операцій управління. [19, с. 181].

Логістична система являє собою важливу частину ринкового механізму розширеного виробництва, що формується з метою реалізації і узгодження економічних інтересів безпосередніх і опосередкованих учасників підприємницьких процесів шляхом найбільш ефективного використання суспільних ресурсів,

існуючих на певному історичному етапі умов господарювання [309]. Це організаційно завершена (структурована) економічна система, яка складається із елементів-ланок (підсистем), які взаємопов'язані в єдиному процесі управління матеріальними і супутніми потоками, причому завдання функціонування цих ланок об'єднані внутрішніми цілями організації бізнесу чи зовнішніми цілями [21, с. 33]. Вона є адаптивною системою із зворотними зв'язками для виконання логістичних функцій [140, с. 90; 319, с. 135]. Логістична функція [255, с. 137] це укрупнена група логістичних операцій, спрямованих на реалізацію мети логістичної системи. До основних функцій логістичної системи науковці часто відносять постачання, виробництво, збут. Вважаємо, що перераховані функції є підсистемами логістичної системи, кожна з яких виконує встановлені функції та в межах якої відповідними елементами виконуються їх функції, результатом чого є здійснення господарських операцій. До основних функцій логістичної системи доцільно відносити такі:

- організаційну (передбачає створення відповідної організаційної структури, яка сприятиме встановленню між елементами логістичної системи господарських зв'язків, спрямованих на забезпечення ефективного її функціонування);
- прогностичну (відображає необхідність застосування в межах логістичних систем інструментів оперативного, тактичного, стратегічного внутрішньовиробничого планування);
- аналітичну (забезпечує проведення постійного аналізу логістичних потоків, дослідження їх динаміки, здійснення аналізу факторів, які впливають на стан логістичної системи);
- стабілізуючу (спрямована на забезпечення синхронізації логістичних процесів і потоків шляхом узгодження економічних інтересів всіх елементів логістичної системи);
- облікову (передбачає виявлення, вимірювання, реєстрацію, узагальнення, збереження, накопичення інформації про логістичні потоки в межах логістичних ланцюгів з метою економії всіх видів ресурсів);

- контрольну (пов'язана зі створенням системи постійного контролю за параметрами фінансових, матеріальних, інформаційних потоків і, в результаті, за станом функціонування логістичної системи).

Крикавський Є.В [238, с.77] процес ідентифікації, формування і впровадження логістичної системи на підприємстві представляє в чотири етапи: 1) аналіз логістичних ситуацій, а також завдань і детермінант системи; 2) формування повної логістичної системи; 3) зв'язування логістичної системи і підсистем з іншими підсистемами підприємства; 4) імплементація системи. При цьому зазначає, що ефективне функціонування логістичної системи залежить від вибраної логістичної стратегії та відповідної логістичної координації. Воно зумовлюється так званими синергічними зв'язками, тобто такими зв'язками інтеграції, що спричиняють появу додаткового ефекту, який набуває форми логістичної синергії. Вважаємо, що ефект логістичної синергії в управлінні фінансовими потоками визначає результат єдності всіх складових логістичного потоку та функціонування моделі саморегулювання, яка дозволяє синхронізувати матеріальні та фінансові потоки з урахуванням характеру і сили впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. Синхронізація вхідних та вихідних фінансових потоків з відповідними їм матеріальними потоками у часі та просторі сприяє прискоренню обороту оборотних коштів та зниженню витрат гармонізації.

Фролова Л.В. [411, с. 179] трактує логістичну систему як господарську структуру, яка формується на основі синтезу функціональних, галузевих, територіальних, локальних логістичних підсистем. Обґрунтованою є її позиція щодо виділення двох рівнів логістичної системи – макро- та мікрорівня та виокремлення в межах макрологістичних систем мета-, мезо-, мегалогістичних систем. Макрологістичні системи включають управління поточковими процесами за участю декількох і більше незалежних суб'єктів господарювання, необмежених у територіальному розташуванні. Мікрологістичні системи охоплюють внутрішньовиробничу логістичну сферу одного підприємства або групи підприємств, об'єднаних на корпоративних засадах. На макрорівні елементом логістичної системи виступають підприємства різних видів економічної діяльності.

На макро- та мікрорівнях логістичні системи ефективно функціонують при дотриманні ряду конкретних умов, до складу яких входять: відповідність мети логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств корпоративній стратегії; вдосконалення організації руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків; надходження необхідної інформації та сучасна технологія її обробки; ефективність управління персоналом; налагодженість тісного взаємозв'язку з іншими учасниками ринку; облік та контроль здійснюваних логістичних процесів, ретельна розробка господарських операцій за елементами логістичної системи.

Фінансові потоки, що циркулюють у мікро- логістичній системі при здійсненні господарських операцій трансформуються за принципом «гроші – товар – гроші». Тобто фінансові потоки рухаються у зворотному напрямку до матеріального потоку. Фінансовий потік є головним чинником, що дає змогу інтегрувати всі елементи логістичної системи у логістичному ланцюзі для забезпечення його цінності та зростання вартості підприємства. Гармонізація фінансових та матеріальних потоків в логістичних ланцюгах виступає головним резервом підвищення ефективності функціонування логістичної системи.

Логістична система підприємства складається із сукупності елементів, між якими встановлені певні функціональні зв'язки і відносини. Внутрішні системні зв'язки міцніші, ніж зв'язки із зовнішнім середовищем. Зазвичай вони мають циклічний характер, тому що відображають послідовність передачі фінансового потоку в логістичному ланцюзі. Елемент логістичної системи – це неподільна складова логістичної системи або її підсистеми. Виділення елемента визначається нижчим рівнем декомпозиції логістичної системи і викликано необхідністю відокремлення господарської операції або їх сукупності з метою оптимізації ресурсів, побудови моделі управління логістичними ланцюгами, закріплення за господарською операцією конкретного виконавця, формування системи обліку, моніторингу та контролю логістичних потоків. Якщо хоча б один з елементів логістичної системи не працює належним чином, порушується її стабільне функціонування в цілому. Елементи логістичної системи в певній впорядкованості

входять до складу учасників логістичного ланцюга, який базується на двох взаємовиключних принципах: співпраці і кооперації, з одного боку, і конкуренції - з іншого. Елементами логістичної системи підприємства можуть створюватися один і більше логістичних ланцюгів, причому один і той елемент може бути присутній у всіх логістичних ланцюгах, але виконувати різні господарські операції. Господарські операції в логістичних системах підприємств відображають як дії або події, що утворюють тісні взаємозв'язки між елементами та підсистемами логістичної системи шляхом приведення в рух фінансових матеріальних, інформаційних потоків. Вони структурно інтегруються у логістичні процеси, що визначає необхідність оцінки їх ефективності на основі синергічної взаємодії різних сфер управління підприємством. Науковцями по-різному трактується поняття «логістичні процеси». Вважаємо, що під логістичним процесом слід розуміти сукупність однотипних та узгоджених логістичних операцій, які направлені на виконання спільного завдання. Тому до них слід відносити закупівлі, складування, виробництво, рециклінг, транспортування, обслуговування, продаж, замовлення, які створюють основу інтегрованої системи логістики [323, с. 7].

Логістична система підприємства, як і будь-яка система, характеризується відповідними властивостями. В теорії систем існує чотири властивості, якими повинен володіти об'єкт, щоб він вважався системою. Це цілісність; наявність зв'язків між елементами системи та зовнішнім середовищем, та елементами системи між собою; організація у вигляді зменшення ентропії системи в порівнянні з ентропією елементів цієї системи; наявність інтеграційних якостей у системі які не властиві жодному з її елементів [368, с. 24]. Окрім властивостей, виділених Спіцнадель В.М., багато науковців основними вважають: ієрархічність, складність, структурованість, Однак сучасному підприємству, яке створює власну мікрологістичну систему, притаманні мінливість параметрів, стохастичність поведінки, обмеженість певних можливостей, варіативність поведінки, спроможність протистояти ентропійним тенденціям. Такі особливості визначають характерні риси мікрологістичної системи як різновиду економічної системи. За

результатами проведеного аналізу доречно виділити такі узагальнені властивості логістичної системи підприємства:

1. Складність (визначає наявність великої кількості елементів, багатофакторний характер їх взаємодії, виконання ними різних функцій та завдань).

2. Емерджентність (відображає властивість логістичної системи виконувати задану цільову функцію, що реалізовується тільки нею в цілому, а не окремими її елементами або підсистемами).

3. Структурованість (передбачає наявність певної організації структури логістичної системи, що складається із взаємозв'язаних суб'єктів (елементів) та об'єктів (логістичних потоків) управління, які забезпечують її декомпозицію).

4. Інтегрованість (полягає в тому, що логістична система проявляє якості, які в динамічному середовищі сприяють моделюванню інтегрованих механізмів, здатних забезпечити ефективність функціонування у довгостроковій перспективі).

5. Унікальність (характеризує раціональність взаємозв'язків із зовнішнім середовищем, можливості встановлення вимог до організації фінансових відносин з представниками логістичної інфраструктури, невизначеність і непередбачуваність поведінки логістичної системи).

6. Оптимальність (відображає прийняття в межах логістичної системи оптимальних рішень, що дозволяють зберегти її стійкість).

7. Адаптивність (виокремлює здатність до мінливості структури логістичної системи в результаті впливу зовнішнього середовища).

8. Організованість (визначає потенційні можливості елементів логістичної системи утворювати взаємозв'язок та об'єднуватися в єдине ціле).

9. Інноваційність (характеризує спроможність логістичної системи до постійного вдосконалення шляхом використання організаційних та технологічних інновацій).

10. Ієрархічність (відображає підпорядкованість елементів логістичної системи більш низького рівня елементам вищого рівня).

11. Еквіфінальність (полягає у здатності логістичної системи досягати



необхідного стану незалежно від початкових умов, що визначено виключно її параметрами).

12. Каузальність (відображає наявність у логістичної системи причинно-наслідкових зв'язків між елементами підсистем та системи в цілому).

Їх взаємодія забезпечує цілеспрямованість управління господарською діяльністю на основі поелементного обліку, аналізу і контролю фінансових, матеріальних, інформаційних потоків з певним агрегуванням результативних показників. Виходячи з цього, в логістичних системах підприємств фінансові, матеріальні, інформаційні потоки мають певні спільні риси. А саме: здатність підвищувати ефективність функціонування логістичної системи, спроможність одного виду потоку генерувати інший вид та перетворюватися в інший, здатність до ентропії, яка відображає хаотичність їх руху [315]. Проте ключовою ознакою фінансового потоку є те, що він матеріалізує економічні відносини та раціоналізує процеси формування, розподілу, використання фінансових ресурсів підприємства.

## **1.2. Фінансовий потік як сучасний елемент управління фінансами підприємства**

Наукові дослідження щодо потокового управління фінансами підприємств почали розвиватися в кінці ХХ століття. Як предмет дослідження в системі фінансів, фінансові потоки вперше було виділено в межах макроекономічної науки. Стосовно фінансів підприємств, то дане поняття з'явилося порівняно недавно в процесі розвитку фінансових відносин на всіх стадіях суспільного відтворення. Не зважаючи на це, деякі науковців зазначають, що окремі аспекти динамічного підходу до управління фінансовими ресурсами спостерігалися в працях К. Маркса. В своїй праці «Капітал» К. Маркс відображає взаємозв'язок між рухом товарів та рухом грошей. Він зазначав, що безперервність руху властива лише грошам, а в русі грошей виражається обіг товарів. Таке трактування визначило динамічний характер

грошових відносин, їх взаємозв'язок з обігом товарів, а також заклало основи для побудови в майбутньому теорії управління фінансовими потоками [185, с. 32].

В працях сучасних дослідників при дослідженні особливостей управління фінансами підприємств відображається значна роль руху фінансових ресурсів у процесі їх формування та використання. Разом з цим, найменш вивченою сферою управління фінансами підприємств є механізми фінансового обслуговування матеріальних та інформаційних потоків. Така ж ситуація характерна і для наукових досліджень в сфері логістичного управління. Застосування підприємствами методів і моделей логістики дозволяє розробити відповідне методичне забезпечення логістичного управління господарською діяльністю, однак воно не відображає фінансовий аспект в управлінні нею.

Розробляючи дієві моделі логістичного управління, науковці та практики, першочергово вирішують питання управління матеріальними потоками, а управління фінансовими потоками вивчається на основі врахування цих потоків як похідних від матеріальних. Однак сучасний стан підприємств України, їх обмеженість у фінансових ресурсах, вимагає на стадіях планування, організації і контролю логістичних операцій першочергового врахування параметрів фінансових потоків, а на їх основі - визначення можливих обсягів і параметрів матеріальних.

Потік – це економічний процес, який відбувається безперервно в часі та вимірюється в одиницях за деякий період часу [172, с. 12]. Рух фінансових ресурсів через процеси формування та використання зумовлює виникнення вартісних потоків між елементами системи [266, с. 112]. Істотною їх ознакою є існування в часі та просторі. Таким чином, потік фінансових ресурсів проявляється не у статиці, а в динаміці. Статичність потоку фінансових ресурсів означає тимчасове призупинення їх руху і виступає одним з етапів його загальної динаміки. Між статичними величинами запасів та динамічними характеристиками потоків існує тісний взаємозв'язок, оскільки потік характеризує процес зміни запасу, а запас відбиває результат зміни і нагромадження потоку. Харрис Л. зазначав, що «...существует фундаментальное различие между двумя классами переменных: запасами и потоками. Деление на запасы и потоки связано с измерением переменных во

времieni» [416]. Тобто фінансовий потік формується і обслуговується на основі просторово-часової послідовності моментів, якими є економічні процеси [411, с. 171-172], та відображає обсяги ресурсів, що змінюються у результаті повторюваних операцій у процесі формування і використання активів підприємства [444, с. 222].

Розвиток наукових підходів, присвячених проблемам фінансового та логістичного управління, свідчить про використання дослідниками різних понять, пов'язаних з ними. Це «потік фінансових ресурсів», «грошовий потік», «потік грошей», «потік капіталу», «потік фондів», «фінансовий грошовий потік», «грошовий потік від фінансової діяльності», «логістичний фінансовий потік». Часто між фахівцями виникають суперечності щодо доцільності управління в межах фінансового менеджменту грошовими потоками на відміну від фінансових потоків, або навпаки, необхідності управління в логістичних системах фінансовими потоками, не враховуючи грошові.

Румянцев Н.В. [346, с. 37], розробляючи схему руху логістичних потоків, відображає грошовий потік. Це свідчить про те, що автор дотримується позиції, за якою в логістичних системах функціонують матеріальні, інформаційні та грошові потоки. При цьому, дослідник не розкриває сутності грошових потоків, не відображає їх відмінностей від фінансових та не показує порядок їх руху в логістичній системі.

Російські вчені [428, с. 35], обґрунтовуючи особливості функціонування логістичних систем на різних рівнях, використовують поняття грошовий потік та фінансовий потік, але не розкривають їх сутності. Такий підхід відображає відмінність зазначених понять. Хоча окремі їх характеристики мають спільні риси. Фінансові та грошові потоки можуть бути класифіковані однаково за напрямом руху, методом числення, видом підприємницької діяльності, призначенням та, виходячи з позиції потокового підходу до управління, є своєрідними інтегруючими елементами, які поєднують усі можливі логістичні потоки та визначають їх параметри в межах логістичної системи та поза нею.

Фролова Л.В. зазначає, що фінансовий потік відображає цілеспрямований рух фінансових ресурсів, необхідний для забезпечення ефективності логістичної

діяльності на основі оптимальних схем руху і зміни стану ресурсопотоків у логістичних системах і між ними [411, с. 205-206]. На думку автора, таким трактуванням підтверджується основна аксіома логістичної науки, яка полягає у забезпеченні ресурсопотоків у необхідних обсягах у потрібний термін з використанням найбільш ефективних джерел їх формування. Таке твердження є виваженим, оскільки змінюючи рух ресурсів відповідно до фінансових параметрів, можна не тільки одержати повне і своєчасне забезпечення підприємницької діяльності фінансовими ресурсами з оптимальних джерел з мінімальними витратами, але й підвищити рівень ліквідності, платоспроможності, прибутковості та знизити залежність від зовнішніх впливів. Однак повна дієвість зазначених процедур, можлива у випадку застосування поряд з методами логістичного управління, які забезпечують пошук оптимальних напрямів руху фінансових ресурсів, методів фінансового менеджменту, які сприяють формуванню та використанню оптимальних обсягів фінансових ресурсів, що в цілому визначає шляхи мінімізації витрат підприємства.

Роль і місце грошового потоку в системі фінансів підприємств відображають С.В. Каламбет та А.М. Якімова. Автори проводять аналіз двох сучасних підходів до його сутності [395, с. 6–10]. У першому випадку грошовий потік прирівнюється до залишку грошових коштів. У другому випадку - під ним розуміють рух грошових коштів. За результатами аналізу дослідники визначають грошовий потік як розподілений у часі приплив і відплив платежів підприємства, тобто рух грошових коштів підприємства за рахунками [395, с. 7]. Такий підхід є виправданим, оскільки грошові кошти підприємства обліковуються на синтетичних рахунках 30 «Каса» та 31 «Рахунки в банках», де за дебетом відображається надходження коштів, а за кредитом їх витрачання. Виключенням є операція, за якою відбувається оприбуткування грошових коштів з каси на поточний рахунок, або навпаки. У даному випадку змінюється лише форма існування грошей – готівкова чи безготівкова. В цілому твердження дослідників підкреслює сутність саме грошового потоку, який враховуючи вимоги національних П(С)БО, забезпечує рух готівки та коштів на рахунках у банку.

На відміну від такої точки зору, два підходи до сутності грошового потоку, але у іншому ракурсі, досліджують науковці Донецького національного університету економіки і торгівлі [129, с. 12-20]. Автори зазначають, що в межах першого підходу поняття «грошовий потік» і «фінансовий потік» ототожнюються; в межах другого – фінансові потоки виділяються як специфічний різновид грошових та дотримуються позиції, за якою фінансові потоки є різновидом грошових. Під грошовими потоками розуміють надходження і витрачання грошових коштів та їх еквівалентів, які призводять до зміни вартісної структури майна суб'єкта господарювання за складом та джерелами формування. Точка зору дослідників відображає взаємозв'язок, що існує між зазначеними видами потоків. Однак, дотримуючись позиції, що грошові кошти є складовою фінансових ресурсів підприємства, вважаємо виправданим розглядати в межах логістичних систем грошовий потік як різновид фінансового, а не навпаки. Це обумовлено тим, що управління фінансовими потоками уже здійснюється на етапі прогнозування майбутніх надходжень і витрат підприємства, коли фактичного руху грошових коштів ще не відбувається. Управління грошовими потоками є складовою управління фінансовими потоками та визначає процеси обґрунтування оптимальних залишків грошових коштів на основі розробки політики інкасації дебіторської заборгованості чи управління поточними фінансовими інвестиціями.

Поддєрьогін А.М. [410, с. 57] під грошовим потоком розуміє сукупність послідовно розподілених у часі подій, які пов'язані із відособленим та логічно завершеним фактом зміни власника грошових коштів у зв'язку з виконанням договірних зобов'язань між економічними агентами. Такий підхід дозволяє стверджувати, що грошові потоки реалізуються виключно як рух грошових коштів від операційної, фінансової, інвестиційної діяльності. Разом з цим, автор використовує поняття «фінансовий грошовий потік» та «грошовий потік від фінансової діяльності», які ототожнюються. Під ним розуміється рух грошових коштів, який має місце під час здійснення сукупності господарських операцій у рамках фінансової діяльності. Вважаємо коректнішим використання поняття «грошовий потік від фінансової діяльності», оскільки фінансовий потік може

відображати не тільки особливості здійснення підприємством фінансової діяльності, але й потоки, що починають рухатися під впливом економічних відносин, що виникають у результаті виконання господарських операцій.

Азаренкова Г.М. зазначає, що незважаючи на те, що грошові потоки відіграють значну роль у фінансових відносинах, неможливо врахувати всі наслідки управлінських рішень, виходячи тільки з концепції грошового потоку [14, с. 46]. Тому автор [14, с. 58] стверджує, що саме фінансові ресурси відокремлюють поняття «фінансовий потік» від поняття «грошовий потік». Під фінансовим потоком слід розуміти цілеспрямований рух, зміну (обсягів, типів, форм та видів) фінансових ресурсів певного суб'єкта господарювання, що здійснюється спільно з відповідними його грошовими потоками (еквівалентні фінансові потоки) або ні (безеквівалентні фінансові потоки), але обов'язково з урахуванням фактору часу, відбиваючи ліквідність зазначених фінансових ресурсів [14, с. 67]. Акцентуючи увагу на доречності застосування в управлінні фінансовими ресурсами саме потокового підходу, дослідниця представляє формальне визначення фінансового потоку на основі застосування теорії графів.

Хибність і необґрунтованість ототожнення понять «фінансовий потік» і «грошовий потік» підкреслює Єрмошкіна О.В. [185, с. 36–53]. Повністю погоджуємося з її точкою зору. Оскільки дійсно грошовий потік є необхідною умовою для розвитку економіки, а в міру розвитку економічних процесів розширюється коло фінансових відносин, а отже і характер руху фінансових потоків. Під фінансовим потоком Єрмошкіна О.В. розуміє [1, с. 43] динамічну сукупність розподілених у часі та просторі фінансових ресурсів, які у процесі функціонування підприємства формуються, розподіляються та використовуються, тобто цілеспрямовано рухаються, за окремими центрами управління потоками. Підхід дослідниці чітко підкреслює необхідність використання у процесі управління фінансовими ресурсами на підприємствах центрів відповідальності.

Чітке розмежування фінансових і грошових потоків підприємств представлено Кравцовою А.М. [231, с. 102-106]. Автор дотримується позиції, за якою фінансові ресурси та грошові ресурси не є синонімами, а отже фінансові

потоки і грошові потоки є різними поняттями. Дійсно, співвідношення між ними приблизно таке ж, як між частинами і цілим, оскільки фінансовий потік може виникати на будь-якій стадії процесу відтворення і пов'язаний з необхідністю забезпечення приросту авансового капіталу. Аналізуючи дефініції "грошовий потік" та "фінансовий потік", доцільно зазначити, що вони різняться не тільки набором фінансових активів, але й різними характеристиками ліквідності і варіативністю оцінки поточної вартості активів. Грошовий потік пов'язується з потоком платежів, що обслуговує одну господарську операцію, які призводять до змін в структурі активів, власного капіталу та зобов'язань підприємства. Якщо мова ведеться про сплату боргів постачальнику за отримані товарно-матеріальні цінності, то грошовий потік є одностороннім – від покупця до постачальника. Він буде відображати рух грошових коштів в готівковій та безготівковій формах. Фінансовий потік трансформуються в русі різних фінансових ресурсів, які відображають зміну прав, вимог і пов'язаних з ними зобов'язань та буде характеризувати рух фактичних і прогнозних обсягів фінансових ресурсів. Так, непогашена дебіторська заборгованість на конкретну дату в майбутньому може відображати зменшення або збільшення обсягів фінансових ресурсів. У випадку її непогашення і переходу в категорію безнадійної, фінансові ресурси підприємства зменшаться, а у випадку погашення – зростуть. Фінансові потоки на відміну від грошових менш ліквідні, вони містять передбачення про результати майбутніх подій, якісні характеристики фінансових відносин і тому не можуть у повному обсязі перебирати на себе функцію міри вартості.

Аналогічного підходу дотримується Ковда Н.І. [214, с. 372 - 376]. Дослідник зазначає, що найбільш вагомим елементом фінансових потоків підприємства є грошові потоки. Грошові потоки підприємства є рухом (притоками і відтоками) грошових коштів на розрахунковому, валютному, інших рахунках і в касі підприємства у процесі його діяльності, в сукупності складаючи його грошовий оборот. Фінансові потоки автор досліджує з позиції виникнення у підприємства фінансових зобов'язань. А тому розкриваючи інформаційну наповненість фінансового потоку, визначає необхідність ведення оперативного обліку засобів

реалізації фінансових зобов'язань, форм розрахунків, що виникають при реалізації фінансових зобов'язань; валюти, що використовуються для їх виконання; часового періоду, протягом якого здійснюється фінансова операція; джерел вхідних та вихідних фінансових ресурсів; міри участі підрозділів підприємства у створенні вхідного та вихідного фінансового потоків. Це дійсно так, оскільки раціональне формування фінансових потоків забезпечує ритмічність фінансового циклу підприємства, а будь-яке порушення платіжної дисципліни негативно вплине на їх рух та обсяги фінансових ресурсів. У підприємств, що успішно працюють на ринку і генерують достатню суму прибутку, але мають незбалансованість фінансових потоків з часом виникають ситуації, пов'язані із зниженням платоспроможності та ліквідності.

На відміну від зазначених науковців Мельникова К.В. [269, с. 34] визначає фінансовий потік в межах логістичної системи. Під ним автор розуміє направлений рух грошових коштів або ресурсів в логістичних системах і між ними, необхідний для забезпечення матеріальних та інформаційних потоків. Таке визначення відображає першочергове значення фінансових потоків та необхідність управління ними на кожному етапі функціонування логістичної системи. Однак не окресленим залишається коло ресурсів, якими слід управляти в логістичних системах. Вважаємо, що до складу ресурсів підприємства відносяться і грошові кошти.

Фролова Л.В. [412, с. 159-160] досліджує логістичний потік на основі принципів процесно-системного управління. Логістичний потік, на думку дослідниці, це рух матеріальних чи нематеріальних цінностей, який формується й забезпечується сукупністю взаємопов'язаних процесів (функцій) і структур, що їх виконують. Основними його властивостями є [412, с. 176] ресурсність, системна організація, правова алокація, цільова орієнтація, територіальна локалізація, поліпотоковість, процесна узгодженість, елементна структуризація. З позиції логістичного управління [412, с. 159]. Дослідниця пропонує виділяти субстантну основу (матеріальні та нематеріальні ресурси) логістичного потоку, а також його функціональні (сукупність процесів, що забезпечують просторово-часову послідовність руху відповідних ресурсів) та інфраструктурні (сукупність різних



видів підприємницької інфраструктури, що виконує логістичні функції) складові. При цьому, автор зауважує, що матеріальний, фінансовий, інформаційний, сервісний потоки є елементами логістичного потоку [412, с. 177]. Вважаємо, що зазначені елементи є видами логістичних потоків, оскільки елементи у сукупності створюють єдине ціле. А логістичні потоки формуються на підприємствах шляхом трансформації. З одного боку, спрямований до підприємства-покупця матеріальний потік призводить до отримання підприємством-постачальником фінансового потоку. З іншого боку, направлений підприємством фінансовий потік може забезпечувати отримання як матеріального, так і інформаційного чи сервісного логістичних потоків. Дані види потоків, виходячи з того, що підприємство формує власну логістичну систему, є логістичними потоками, які мають різне наповнення.

Дотримуючись такої позиції, доречним є представлення визначення сутності логістичного фінансового потоку Баранець Г.В. [33]. На думку дослідниці логістичний фінансовий потік – грошові оборотні активи підприємства, які генеруються процесом виконання логістичних операцій з матеріальним потоком у певному часовому періоді, а також джерела коштів, що забезпечують перебіг цього процесу у відповідному часовому інтервалі. Такий підхід виокремлює скоріше не сутність фінансового потоку, а окремі його складові, що під впливом логістичних операцій починають рухатися. При цьому, за підходом дослідниці, фінансовий потік включає рух фінансових ресурсів та джерел їх формування, що мають дзеркальне відображення. У представленому визначенні також вимагає уточнення поняття «грошові оборотні активи». У даному випадку мова йде про грошові кошти чи про інші грошові оборотні активи, які мають чи можуть бути перетворені у грошову форму. Чітко визначення поняття «грошові активи» виокремлює Бланк І.О. [39, с. 259]. Під ними слід розуміти не тільки залишки грошових коштів в національній та іноземній валюті, але й короткострокові фінансові вкладення, які розглядаються як форма інвестиційного використання тимчасово вільного залишку грошових коштів.

Слушно зазначає Барикін С.Є. [39, с. 1], що поняття фінансовий потік, на відміну від грошового потоку, передбачає направлений рух фінансових ресурсів від джерел фінансування до споживача фінансових ресурсів (об'єкта інвестування) з

метою забезпечення розвитку компанії в процесі комплексного інвестиційного та фінансового планування. Таке трактування відображає роль фінансових потоків у процесі стратегічного та оперативного фінансового планування. Однак їх значення є не менш важливим у процесі здійснення оперативного фінансового планування, яке забезпечує формування вхідних та вихідних фінансових потоків від здійснення господарських операцій, пов'язаних з веденням основної діяльності.

Математичним виразом сутність фінансового потоку представляє Яровенко Г.М. [456, с. 8-9]. Визначаючи необхідність забезпечення на підприємстві внутрішнього контролю фінансових потоків, автор відображає їх структуру у вигляді сукупності елементів з урахуванням координат простору і часу:

$$FS = (P; R (R_0; R_k); t; O; FR; V),$$

де:  $FS$  – фінансовий потік;

$P = \{P_1; P_2; \dots, P_n\}$  – множина місць здійснення фінансового потоку;

$R$  – маршрут руху фінансового потоку;

$R_0 = \{R_{01}; R_{02}; \dots, R_{0n}\}$  – множина джерел фінансового потоку;

$R_k = \{R_{k1}; R_{k2}; \dots, R_{kn}\}$  – множина завершень фінансового потоку;

$t = \sum_{m=1}^n (t_k O_m - t_0 O_m)$  – час, протягом якого здійснюється фінансовий потік;

$t_0 O_m = \{t_0 O_1; t_0 O_2; \dots, t_0 O_n\}$  – множина часу початку здійснення операцій;

$t_k O_m = \{t_k O_1; t_k O_2; \dots, t_k O_n\}$  – множина часу завершення операцій;  $O = \{O_1; O_2; \dots,$

$O_n\}$  – множина операцій, які характеризують рух фінансових ресурсів;

$FR$  – вид фінансового ресурсу;

$V = \{V_1; V_2; \dots, V_n\}$  – обсяг фінансового ресурсу в кількісному виразі.

Представлена автором функція відображає залежність фінансового потоку від його детермінант, що дозволяє здійснювати управління ними на рівні окремої операції, яке в цілому забезпечить його ефективність за рахунок вчасного виявлення помилок.

Поряд із представленими визначеннями фінансових потоків в науковому колі існують й інші, які розкривають їх зміст з урахуванням рівнів управління,

особливостей функціонування підприємств різних організаційно-правових форм господарювання чи їх об'єднань, специфіки діяльності.

Результати аналізу дозволяють існуючі підходи науковців щодо розкриття сутності фінансових потоків систематизувати за трьома напрямками (рис. 1.2.).

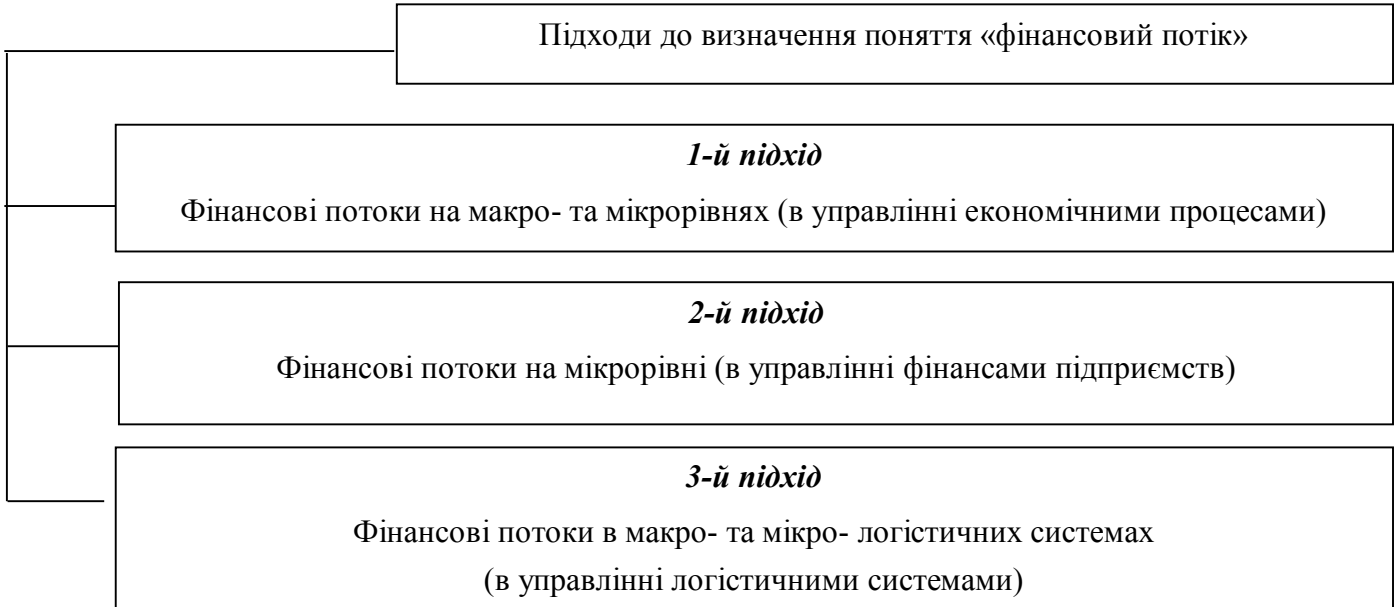


Рис. 1.2. Сучасні підходи до визначення поняття «фінансовий потік»

(розроблено автором)

В межах першого підходу згруповано визначення, які розкривають розмаїття потоків, що циркулюють у ринковому середовищі; відображають широкий діапазон параметрів і характеристик потоку, які формують властивості реагувати на впливи суб'єкта управління; визначають специфічні риси, що утворюються за результатами взаємовідносин між учасниками ринку.

Визначення дослідників щодо сутності фінансових потоків в межах даного підходу систематизовано в табл. 1.1.

Результати порівняльного аналізу представлених трактувань дозволяють визначити ряд характерних рис, притаманних фінансовим потокам, які функціонують у мікро- та макроекономічному середовищах. Це такі як:

- фінансові потоки характеризуються вартісною формою та відіграють роль грошової основи фінансів;

- фінансові потоки обумовлюють накопичення благ у суб'єктів ринку (споживачів та виробників);
- фінансові потоки відображають рух фінансових ресурсів у часі та обслуговують різні ринки;
- фінансові потоки характеризуються часовим дуалізмом, який визначається єдністю перервності і безперервності руху фінансових ресурсів;
- фінансові потоки визначають стійкість фінансових відносин у суспільному відтворенні, забезпечуючи його безперервність.

Таблиця 1.1

**Інтерпретація визначень підходу «Фінансові потоки на макро- та мікрорівнях (в управлінні економічними процесами)»** (розроблено автором)

Автор	Визначення
Харрис Л. [416, с. 101]	Фінансовий потік – будь-яке переміщення (рух) фінансових ресурсів у макро- та мікроекономічному середовищі
Бернар І., Коллі Ж. К. [46, с. 1472]	Фінансовий потік – вартість обмінюваних товарів і послуг, а також руху боргових вимог, які є формою грошового обміну
Любимцем Ю. І. [260, с. 98]	Фінансовий потік – це рух (переміщення) грошових ресурсів в тих формах, в яких в тій чи іншій країні відбувається грошовий оборот (готівка, безготівковий обіг, електронні грошові потоки, квазігроші, боргові зобов'язання тощо)
Іванов В.В. [315, с.116]	Фінансовий потік – це обіг фінансових ресурсів у фінансовому середовищі, якому властиві обсяг, вартість, час, напрям
Живалов В.М. [186, с. 12]	Фінансові потоки відображають у вартісній формі стійкі взаємозв'язки різних сфер відтворювального циклу, економічні взаємозв'язки між державою і господарюючими суб'єктами різних форм власності та населенням, обслуговують споживчий ринок, ринок цінних паперів, валютних операцій, зовнішньоекономічні зв'язки й інші сфери діяльності
Боди, Зви, Мертон, Роберт [58, с. 102]	Фінансовий потік відображає взаємодію між учасниками фінансової системи, яка включає в себе ринки, посередників, фірми, що надають фінансові послуги, а також інші інституції, за допомогою яких приватні фірми й державні організації реалізують прийняті ними фінансові рішення

Продовження табл. 1.1.

Крилов С.І. [240, с. 14]	Фінансові потоки – грошові потоки та потоки інших активів організації у вартісному вираженні, потоки джерел коштів (пасивів) підприємства, а також фінансові результати діяльності підприємства та фактори, що їх визначають (доходи, видатки, податкові платежі)
Зайков В. П. [189, с. 19]	Фінансовий потік виникає шляхом впливу на чотири об'єкта управління: фінансові відносини, грошові фонди, джерела фінансування, фінансові ресурси
Моткуєва А.А. [283]	Фінансовий потік – сукупність всіх платежів певного виду, в тому числі платежів, обумовлених певним договором
Кукукіна І. Г. [245, с. 17]	Фінансовий потік - це потік активів і джерел їх формування, витрат і результатів у вартісній формі.
Притула Т. М. [325, с. 15]	Фінансові потоки відображають рух фінансових ресурсів, забезпечуючи безперервність економічних процесів у частині перерозподілу валового національного продукту і сприяють реалізації фінансових відносин та соціально-економічних цілей розвитку як на національному, так і на наднаціональному – міжнародному рівнях. Відіграють роль грошової основи фінансів як сукупності фінансових відносин, які забезпечують розвиток економічної системи.
Дайнеко Е.О., Суденкова Н.В. [161, с. 239]	Фінансовий потік – це спрямований рух фінансових ресурсів, пов'язаний з рухом матеріальних, інформаційних та інших ресурсних потоків як в межах підприємства так і за його межами (зовнішнє середовище)

Представлені трактування безумовно заслуговують на увагу і можуть бути використані у процесі проведення досліджень щодо управління економічними процесами на макро- і мікрорівнях. Не зважаючи на це, переважна кількість представлених тверджень дослідників даного підходу свідчить про те, що фінансові потоки, як і фінансові ресурси, виникають на другій стадії процесу суспільного відтворення (стадії розподілу), на якій відбувається розподіл і відчуження вартості суспільного продукту в грошовій формі та яка характеризується одностороннім рухом вартості. А тому фінансові потоки носять безповоротний та безеквівалентний характер. Такий підхід відповідає економічному змісту державних фінансів, які здійснюють свою розподільчу функцію на другій стадії відтворюваного процесу. А тому, з одного боку, визначений підхід, не може бути прийнятним до фінансів

підприємств, які існують на всіх стадіях суспільного відтворення, а з іншого – не враховує особливостей логістичних процесів, а отже не може бути застосований при розробці механізму управління фінансовими потоками в умовах логістизації.

В межах другого підходу представлено трактування, які визначають фінансові потоки з позиції дотримання та узгодження у часі відповідних пропорцій у їх русі за всіма фазами циклу кругообігу фінансових ресурсів з урахуванням визначених пріоритетів розвитку підприємств. Їх підходи систематизовано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Інтерпретація визначень підходу «Фінансові потоки на мікрорівні (фінансові потоки в управлінні фінансами підприємств)»** (розроблено автором)

Автор	Визначення
Азаренкова Г.М. [14, с.17]	Фінансовий потік – це цілеспрямований рух, зміна (обсягів, типів, форм та видів) фінансових ресурсів певного суб'єкта господарювання, що здійснюється спільно з відповідними його грошовими потоками (еквівалентні фінансові потоки) або ні (безеквівалентні фінансові потоки), але обов'язково з урахуванням фактору часу та відбиває ліквідність зазначених фінансових ресурсів
Козлюк А. М. [216, с. 19]	Фінансовий потік – це рух ресурсів у будь-якій функціональній формі, який виникає між учасниками фінансових відносин
Хавтур О.В. [413, с. 15]	Фінансовий потік – впорядкований рух фінансових ресурсів за певний період, який спрямований на досягнення ефективного господарювання
Горбунов А.Р. [150, с. 5]	Фінансовий потік – це потік витрат або доходів певного економічного агента упродовж певного проміжку часу
Поддєрьогін А.М. [410, с. 531]	Фінансовий грошовий потік – сукупність розподілених у часі фактів надходження або вибуття грошових коштів та їх еквівалентів, що генеруються суб'єктом господарювання в результаті здійснення його фінансової діяльності.
Майборода О.В. [261, с. 16]	Фінансовий потік – цілеспрямований рух фінансових ресурсів у процесі здійснення господарських операцій, внаслідок якого виникають економічні відносини
Тютюкіна Е.Б., Афашагов К.М. [389, с. 26]	Фінансовий потік – сукупність розподілених у часі надходжень і витрачань фінансових ресурсів, а також їх кругообіг, результатом якого є зміна фінансового стану господарюючого суб'єкта.

Продовження табл. 1.2.

Яровенко Г.М. [456, с. 8]	Фінансовий потік – узгоджений в часі рух фінансових ресурсів у господарському середовищі, направлений на забезпечення основних процесів діяльності суб'єкта господарювання і пов'язаний зі зміною стану визначеного обсягу грошових, матеріальних, трудових засобів підприємства, результати якого відображаються на рахунках бухгалтерського обліку і в фінансовій звітності та виступають основним об'єктом внутрішнього контролю
Ісакова Т.М. [196, с. 20]	Фінансовий потік – впорядкований рух фінансових ресурсів підприємства
Школьник І.О. [446, с. 28]	Фінансовий потік – сукупність розподілених у часі надходжень та виплат грошових коштів, що формуються в процесі господарської діяльності.
Єрмошкіна О.В. [185, с. 43]	Фінансовий потік – це динамічна сукупність розподілених у часі та просторі фінансових ресурсів, які у процесі функціонування підприємства формуються, розподіляються та використовуються, тобто цілеспрямовано рухаються, за окремими центрами управління потоками
Самилін О. І. [351, с.23 ]	Фінансовий потік є категорією управління бізнес-процесами підприємства, що характеризує виникнення, рух і перерозподіл матеріальних, трудових і фінансових ресурсів та визначає весь спектр господарських взаємовідносин підприємства з акціонерами, іншими підприємствами й організаціями, працівниками та органами державного управління.
Кравцова А.М. [231, с. 105],	Фінансові потоки підприємства характеризують сукупність об'єктивних формальних і грошових відносин, що виникають з його контрагентами при формуванні, розподілі і використанні фінансових ресурсів
Медведева І. Б., Погосова М. Ю. [263, с. 10]	Фінансовий потік – це цілеспрямований рух, зміна (обсягів, типів, форм та видів) фінансових ресурсів суб'єкта господарювання, який здійснюється окремо або спільно з відповідними грошовими потоками, але обов'язково з урахуванням фактора часу та відбиває ліквідність фінансових ресурсів.
Усік Н.І. [398, с.16]	Фінансовий потік складається з розподілених у часі надходжень і витрат грошових коштів, що генеруються у процесі бізнес-діяльності

В основі такого підходу є бачення дослідників щодо необхідності забезпечення фінансової рівноваги підприємства шляхом збалансованості обсягів надходжень і витрачань грошових коштів, а також їх синхронізації в часі. Тому в межах даного підходу прослідковуються ототожнення фінансового потоку з

грошовим. Разом з цим, у представлених трактуваннях чітко визначено врахування впливу факторів часу на обсяги та види фінансових ресурсів, обґрунтування характеру фінансових відносин, виокремлення та вплив процесів управління фінансовими потоками на ліквідність, прибутковість, платоспроможність суб'єктів господарювання. Їх характерними рисами є такі:

- фінансові потоки відображають цілеспрямований, впорядкований рух фінансових ресурсів підприємства, направлений на забезпечення ефективності підприємницької діяльності;
- фінансові потоки є результатом встановлення фінансових відносин всередині підприємства та між підприємствами, що виникають за результатами здійснення господарських операцій;
- склад, обсяг, швидкість і напрям руху фінансових потоків визначається специфікою фінансових відносин підприємства з його контрагентами;
- фінансові потоки не можуть визначатися без врахування фактору часу;
- фінансові потоки рухаються в межах підприємства за відповідними центрами управління фінансовими потоками;
- фінансові потоки відображають два об'єкта управління: 1) стан фінансових ресурсів та його зміна; 2) процеси руху фінансових ресурсів.

Третій підхід містить трактування, які визначають сутність фінансового потоку в умовах реалізації підприємствами механізмів логістизації, за яких «рух фінансових ресурсів» стає ключовим аспектом управління господарською діяльністю. Це обумовлено направленістю логістизації на забезпечення оптимальності фінансових, матеріальних, інформаційних потоків в макро- та мікрологістичних системах, як основи для отримання синергетичних ефектів від взаємодії учасників логістичних ланцюгів. В сучасних умовах значно зростає роль фінансових потоків в логістичних системах підприємств, що зумовлено необхідністю постійної оцінки фінансових можливостей у процесі виконання її елементами логістичних операцій.

Точки зору дослідників третього підходу узагальнено в табл. 1.3.



**Інтерпретація визначень підходу «Фінансові потоки в макро- та мікрологістичних системах (в управлінні логістичною системою)»**

(розроблено автором)

Автор	Визначення
Новіков О.О., Уваров С.А. [294, с. 81]	Фінансовий потік – направлений рух фінансових ресурсів, які циркулюють в логістичній системі, логістичною системою та зовнішнім середовищем, які необхідні для забезпечення ефективного руху визначеного товарного потоку
Фролова Л.В. [411, с. 205-206]	Фінансовий потік – цілеспрямований рух фінансових ресурсів, необхідний для забезпечення ефективності логістичної діяльності на основі оптимальних схем руху і зміни стану ресурсопотоків у логістичних системах і між ними
Дерюгіна Е.Ю. [166, с. 5].	Фінансовий потік – направлений рух фінансових ресурсів в логістичній системі та за її межами, які генеруються з метою безперервного забезпечення і переміщення інших логістичних потоків, а також створення запасів, що необхідні для логістичної системи
Сергєєв В. І. [228, с.925]	Фінансовий потік – направлений рух фінансових ресурсів, пов'язаний з матеріальними, інформаційними та іншими потоками як в межах логістичної системи так і за її межами
Лукінський В.С. [280, с. 9]	Фінансовий потік – направлений рух фінансових ресурсів, пов'язаний з матеріальними, сервісними та інформаційними потоками
Ваховська М.Ю. [125, с. 25]	Фінансовий потік – спрямований рух фінансових ресурсів, пов'язаний з рухом матеріального, інформаційного та інших ресурсних потоків як в межах логістичної системи, так і поза нею
Мельникова К.В. [269, с. 34]	Фінансовий потік – направлений рух грошових коштів або ресурсів в логістичних системах і між ними, необхідний для забезпечення матеріальних та інформаційних потоків.
Тридід О.М., Азаренкова Г.М., М-шина С.В., Борисенко І.І. [255, с. 110]	Фінансовий потік – спрямований рух фінансових ресурсів, що циркулюють у логістичній системі, а також між логістичною системою і зовнішнім середовищем, необхідних для забезпечення ефективного руху визначеного товарного потоку
Мороз Л.І. [282, с. 356]	Фінансовий потік – спрямований рух фінансових ресурсів, який обумовлений необхідністю забезпечити переміщення відповідного товарного потоку

*Продовження табл. 1.3.*

<p>Концева В.В., Костенко С.С. [224, с. 1]</p>	<p>Фінансовий потік – спрямований рух грошових засобів чи ресурсів в логістичних системах або між ними, необхідний для забезпечення матеріальних та інформаційних потоків.</p> <p>Фінансовий потік – спрямований рух фінансових ресурсів, пов'язаний з рухом матеріальних, інформаційних та інших ресурсних потоків як в рамках логістичної системи так і поза нею.</p> <p>Фінансові потоки виникають при відшкодуванні логістичних витрат, залученні засобів із джерел фінансування, відшкодування у грошовому еквіваленті за реалізовану продукцію та надання послуг учасникам логістичного ланцюга</p>
<p>Волинчук Ю. В., Іщук В.І. [135, с. 159]</p>	<p>Фінансовий потік – будь-яке переміщення фінансових ресурсів у логістичній системі та за її межами, необхідне для забезпечення ефективного руху всіх інших потоків виробничо-господарської системи підприємства</p>
<p>Сваталова Ю.С. [353, с. 10]</p>	<p>Фінансовий потік – спрямований рух фінансових ресурсів, пов'язаний з матеріальними, інформаційними та іншими потоками від операційної, фінансової, інвестиційної діяльності як в межах операцій всередині логістичної системи холдингу, так і за операціями із зовнішніми стосовно холдингу контрагентами</p>
<p>Голофаєва І. П. [149, с. 249]</p>	<p>Фінансовий потік – спрямований рух фінансових ресурсів, пов'язаний з матеріальними, інформаційними й іншими потоками як у рамках логістичної системи, так і поза нею</p>

При розкритті сутності фінансових потоків науковцями враховуються особливості виникнення логістичних витрат у ході здійснення логістичної діяльності, зосереджується увага на тісному взаємозв'язку мікро- та макрологістичних систем із зовнішнім середовищем, акцентується увага на необхідності їх генерування для безперервності руху інших видів логістичних потоків. Тому в представлених визначеннях акцентується увага на необхідності взаємоузгодженого управління фінансовими потоками з матеріальними та інформаційними на всіх стадіях логістичного ланцюга.

Представлені твердження також свідчать про те, що фінансові потоки існують лише у взаємозв'язку із матеріальними, інформаційними потоками та основним їх призначенням є забезпечення руху матеріальних потоків у необхідних обсягах, у визначений термін та з використання найбільш прийнятних джерел фінансування.

Проте деякі прихильники підходу, як і попередні, фінансові потоки ототожнюють з грошовими. Це пояснюється підтриманням суто логістичного управління, при якому не враховуються фінансові відносини, що супроводжують рух фінансових ресурсів, та не відображається необхідність управління формуванням і використанням елементами логістичної системи різних складових фінансових ресурсів.

За результатами аналізу визначень фінансових потоків даного підходу доцільно виділяти такі характерні риси:

- фінансові потоки відображають цілеспрямований, впорядкований, направлений рух фінансових ресурсів, направлений на забезпечення ефективного функціонування логістичної системи;
- фінансові потоки існують в умовах високої мінливості зовнішнього середовища та генеруються логістичною системою для забезпечення безперервності функціонування та розвитку;
- склад, обсяг, швидкість і напрям руху фінансових потоків визначається економічними відносинами, що виникають між учасниками логістичного ланцюга;
- фінансові потоки є результатом встановлення економічних відносин між елементами логістичної системи та виникають за результатами здійснення логістичних операцій в межах операційної, фінансової, інвестиційної діяльності;
- фінансові потоки є першочерговими, зумовлюють рух матеріальних потоків та існують у тісному взаємозв'язку з іншими логістичними потоками;
- оптимальність руху фінансових потоків визначає оптимальність руху матеріальних потоків.

Аналіз виокремлених підходів та обґрунтування їх характерних рис дозволив виділити ряд існуючих переваг та недоліків. Їх представлено в табл. 1.4.

В сучасних умовах значно зростає роль фінансових потоків в логістичних системах підприємств, що зумовлено необхідністю постійної оцінки фінансових можливостей у процесі виконання її елементами господарських операцій. В логістичних системах підприємств логістичні потоки, незалежно від субстанції, набувають товарної форми, що дає підставу називати їх товарними [411, с. 203]. Товарність матеріальних потоків у процесів встановлення економічних відносин

Таблиця 1.4

### Переваги та недоліки підходів до визначення поняття «фінансовий потік»

(розроблено автором)

Підходи	Переваги	Недоліки
1-й підхід	<ul style="list-style-type: none"> <li>- враховуються фінансові відносини, що супроводжують рух фінансових ресурсів на мікрорівні;</li> <li>- визначається їх ключова роль у накопиченні благ суб'єктами ринку та ролі у процесі суспільного відтворення;</li> <li>- відображається склад фінансових ресурсів;</li> <li>- враховується фактор часу у процесі їх руху;</li> <li>- виокремлюється вартісна форма існування та фактори впливу на управління ними</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ототожнюються фінансові потоки з грошовими;</li> <li>- враховується переважно перерозподільча стадія руху фінансових ресурсів;</li> <li>- відображається різний склад фінансових ресурсів;</li> <li>- не розмежовується призначення фінансових ресурсів та джерел їх формування;</li> <li>- не враховується вплив ризиків на управління фінансовими потоками;</li> <li>- не враховуються вплив логістизації на діяльність підприємств</li> </ul>
2-й підхід	<ul style="list-style-type: none"> <li>- потоки розглядаються в динаміці як наслідок фінансових відносин всередині підприємства та за його межами;</li> <li>- базуються на фундаментальних положеннях фінансового менеджменту;</li> <li>- враховується фактор часу у процесі їх руху;</li> <li>- відображає формування центрів відповідальності;</li> <li>- зумовлює необхідність врахування в управлінні фінансовими потоками стану фінансових ресурсів та їх рух</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ототожнюються фінансові потоки з грошовими;</li> <li>- базуються виключно на принципах фінансового менеджменту та характері фінансових відносин;</li> <li>- відображається різний склад фінансових ресурсів;</li> <li>- не враховується взаємозв'язок, що існує між різними потоками;</li> <li>- відображаються у складі фінансових ресурсів переважно грошові кошти та їх еквіваленти;</li> <li>- не враховується вплив ризиків на управління фінансовими потоками;</li> <li>- не враховуються вплив логістизації</li> </ul>
3-й підхід	<ul style="list-style-type: none"> <li>- враховується, але частково, вплив логістизації на підприємства;</li> <li>- акцентується увага на необхідності узгодженого управління фінансовими, матеріальними, інформаційними потоками;</li> <li>- розглядаються макро- та мікрологістичні системи;</li> <li>- відображається взаємозв'язок логістичних систем із мінливим зовнішнім середовищем;</li> <li>- визначається необхідність управління рухом фінансових ресурсів;</li> <li>- відображається вплив економічних відносин на параметри фінансових потоків;</li> <li>- зазначається правомірність їх існування в межах всіх видів діяльності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ототожнюються фінансові потоки з грошовими;</li> <li>- визначаються однакового в межах макро- та мікрологістичних систем;</li> <li>- не враховується першочергова роль економічних відносин у процесі виникнення фінансових потоків, та в подальшому фінансових – у процесі їх руху;</li> <li>- рух фінансових потоків досліджуються з позиції здійснення підприємствами логістичної діяльності, а не формування підприємствами логістичних систем;</li> <li>- не враховується вплив елементів логістичної системи на формування та використання фінансових ресурсів;</li> <li>- не відображається склад фінансових ресурсів</li> </ul>

неможлива без фінансового їх забезпечення, а фінансові відносини визначаються єдністю фінансових потоків. За таких обставин фінансові потоки відіграють роль інтегруючого елементу руху фінансових ресурсів, які на основі матеріальних потоків поєднують господарські операції та елементи логістичної системи, які функціонують в межах і поза межами підприємства. А тому фінансові потоки доцільно визначати на основі врахування руху фінансових ресурсів та характеру економічних відносин, що виникають між елементами логістичної системи під час здійснення господарських операцій. Господарські операції, що здійснюються елементами логістичної системи підприємства слід визначати як дію або подію, що зумовлює рух логістичних потоків. Наприклад, дії менеджерів пов'язані із розробкою бюджету продажу призводять у рух логістичний потік, який відображає майбутні грошові надходження. На даний час він не є грошовим, інформаційним чи матеріальним, але відображає очікувані фінансові потоки.

Для з'ясування сутності фінансових потоків в логістичних системах підприємств використано контент-аналіз, який є формалізованим методом текстової інформації (рис. 1.3.).

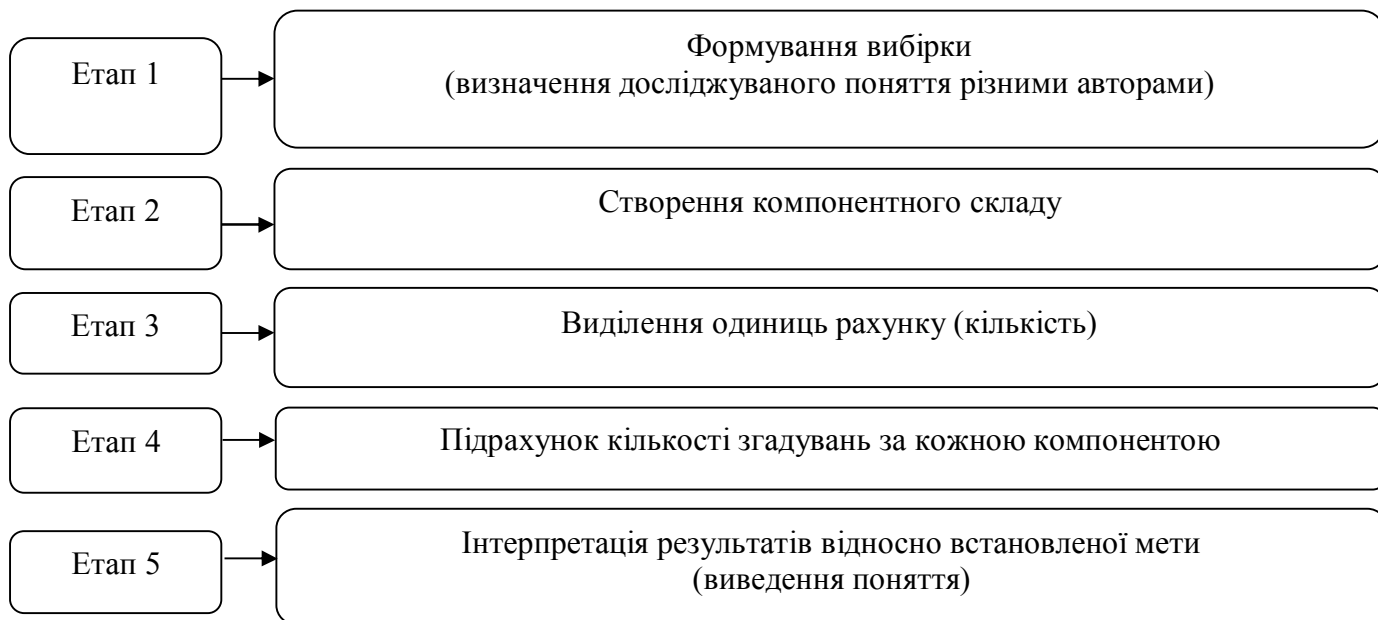


Рис. 1.3. Етапи застосування контент-аналізу

В основі контент-аналізу лежать принципи формалізації та статистичної значущості, суть яких полягає в надійному фіксуванні необхідних характеристик та відсутності низької частоти повторень. Основним його інструментом є система

категорій, а критерієм відбору понять – глибина їх трактувань. При цьому, для уникнення розпливчатості результатів, поверхневі або занадто деталізовані визначення відсіюються. На основі дослідження представлених підходів сформовано вибірку з визначених понять «фінансовий потік» та матрицю, яка відображає компонентний його склад.

В залежності від кількості згадувань кожної з компонент в аналізованій вибірці для кожної з них було встановлено відповідні ранги (табл. 1.5 та табл. 1.6.).

Таблиця 1.5

### Компонентний склад поняття «фінансовий потік»

№	Компонента	Кількість згадувань
1	Спрямований рух (A1)	16
2	Фінансові ресурси (A2)	23
3	Логістична система (A3)	10
4	Чинник часу (A4)	10
5	Матеріальний потік (A5)	12
6	Господарська діяльність (A6)	7
7	Господарювання (A7)	1
8	Зовнішнє середовище (A8)	2
9	Боргові вимоги (A9)	1
10	Вартість (A10)	2
11	Грошові кошти (A11)	3
12	Ліквідність (A12)	2
13	Господарська операція (A13)	3
14	Економічні відносини (A14)	2
15	Фактори (A15 )	1
16	Управління ризиком (A16)	1
17	Фінансові відносини (A17)	3
18	Фінансовий стан (A18)	1
19	Центр управління потоками (A19)	1

Компонентний склад поняття представлено на рис. 1.4.

### Співвідношення кількості згадувань та рангу компонент поняття

	1	2	3	4	5	6	7	8
Ранг компоненти	A2	A1	A5	A3 A4	A6	A11 A13 A17	A8 A10 A12 A14	A7 A9 A15 A16 A18 A 19
Кількість згадувань	23	16	12	10	7	3	2	1

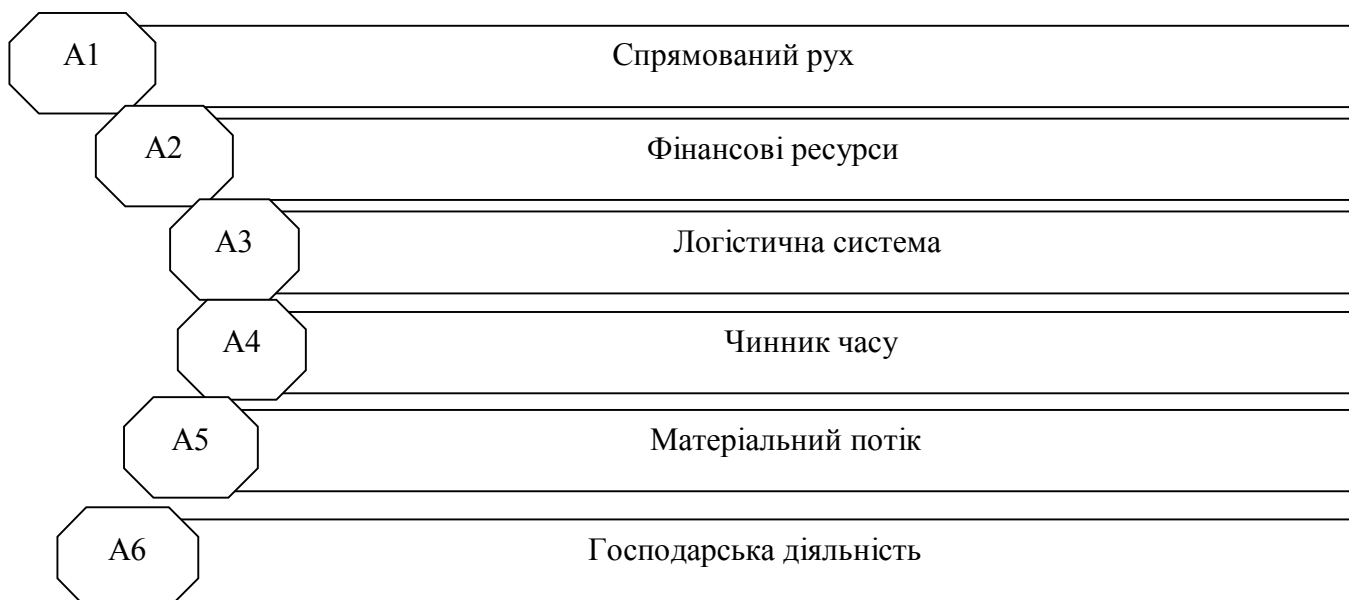


Рис. 1.4. Компонентний склад поняття «фінансовий потік»

Враховуючи результати контент-аналізу поняття «фінансовий потік» та основ інтеграційного підходу пропонуємо таке визначення: фінансовий потік – це спрямований рух фінансових ресурсів у визначеній логістичній системі, пов'язаний з формуванням у певному часовому періоді матеріального потоку, необхідного для здійснення підприємницької діяльності.

Представлене трактування дозволяє сформулювати ряд характерних рис фінансових потоків, які відповідають сучасним умовам. А саме:

- фінансовий потік характерний для фінансів підприємств, які в умовах логістизації економіки формують логістичні системи;
- фінансовий потік відображає рух фінансових ресурсів, а не рух грошових коштів;
- фінансовий потік характерний для визначеної логістичної системи та може циркулювати в макро- та мікрологістичних системах;
- фінансовий потік виникає разом з матеріальним потоком у часі та просторі;
- фінансовий потік може виникати перед матеріальним потоком, одразу з ним або після нього за результатами здійснення господарських операцій в межах логістичних ланцюгів;
- виникнення фінансового потоку не завжди забезпечує ефективність управління фінансами підприємства;
- фінансовий потік створює умови для формування цінності логістичного ланцюга та зростання вартості підприємства.

Розкрита економічна сутність та виокремлені характерні риси фінансових потоків у подальшому дають можливість обґрунтувати концептуальні положення логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств. Разом з цим, для кожного підприємства в умовах логістизації економіки фінансові потоки необхідно представляти з достатнім ступенем деталізації та у тісній узгодженості з матеріальними потоками. Причому, чим більш розгалужені матеріальні потоки, тим більш складними будуть відповідні їм фінансові потоки, і тим більш трудомістким буде процес управління. В результаті ефективність управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки залежить від уявлення про види, склад фінансових потоків та особливості виникнення та руху. Для цього необхідним є дослідження характеру впливу логістизації на функціонування системи фінансів підприємств, можливостей формування та використання фінансових ресурсів, а також особливостей виникнення в них різних видів фінансових потоків.



### 1.3. Розвиток методологічних підходів до управління фінансами підприємств

Поширеність потокових підходів характеризує логістичний етап функціонування економіки, який визначається інтеграцією суб'єктів ринку для досягнення оптимальної взаємодії в мікро- та макрологістичних системах та формуванням ними глобальних логістичних мереж. В цих умовах підґрунтям для розробки дієвих механізмів управління фінансами підприємств є принципи логістичного пізнання, які направлені на забезпечення єдності потокових процесів та є прийнятними для використання в усіх напрямках управління господарською діяльністю.

В результаті логістизації економіки швидко розвиваються логістичні ланцюги, які формуються підприємствами, та логістичні мережі, що відображають повну самостійність і юридичну незалежність підприємств, включених у неї. Підприємства, створюючи логістичні ланцюги та поєднуючись в них за принципами взаємодоповнюваності й взаємозалежності, створюють умови для підвищення ефективності функціонування шляхом комбінування формальних і неформальних процедур координації підприємницької діяльності учасників та одержання доступу до ресурсів партнерів з метою досягнення максимального синергетичного ефекту від їх використання.

Питанням логістизації на макро- та мікрорівнях присвячується з кожним роком все більше праць вітчизняних і зарубіжних дослідників. Найбільшого застосування набули такі трактування поняття “логістизація”:

- сукупність організаційно-економічних процесів на підприємстві, що спрямовані, перш за все, на удосконалення організаційних структур управління й відповідне зниження витрат [372, с. 157];
- систематична багаторівнева модернізація господарювання на основі інноваційно-орієнтованих концепцій логістики, що забезпечують оптимізацію всієї сукупності потокових процесів [434, с. 22];
- призводить до формування цілісної логістичної системи, яка покликана забезпечити, в кінцевому рахунку, формування ряду інтеграційних

ефектів [191, с. 237];

- ціленаправлений процес впровадження логістичного підходу до організаційно-економічної діяльності окремих підприємницьких структур як констатуючих елементів економіки регіону, країни, світу [411, с.8];

- полягає в оптимізації взаємозв'язків сукупності організаційно-економічних процесів, метою яких є ефективне формування логістичних потоків та охоплює формування потокових процесів і потоків в економічній діяльності підприємницьких структур різного ієрархічного рівня на основі наскрізної оптимізації усіх процесів, які утворюють і обслуговують потоки матеріальних і нематеріальних цінностей. Результатом такої оптимізації виступає мінімізація сукупних витрат обігу, максимізація прибутку підприємницьких структур і соціального ефекту суспільства..." [376, с. 95-96];

- систематичну, всеохоплюючу, організаційно-аналітичну, на засадах логістичного підходу, модернізацію управління підприємством як логістичною системою, основними інструментами якої є стратегія логістизації, логістичне забезпечення та відповідна система логістичного менеджменту, що забезпечить досягнення комплексу логістичних пріоритетів підприємства та підвищення ефективності його діяльності [388, с. 33];

- визначає можливості вирішення проблем оптимізації та мінімізації логістичних процесів [22, с. 68];

- процес впровадження принципів і підходів логістики [445, с. 54];

- принцип формування системи управлінської економіки на підприємствах легкої промисловості [312, с. 114].

Представлені визначення свідчать про те, що логістизація відіграє ключову роль у напрямку оптимізації управління потоковими процесами на основі інтеграції окремих елементів в ефективну систему, що забезпечує формування необхідних поставок та відвантажень, умов розрахунків, інформації, фінансових ресурсів, компетенцій персоналу.

Узагальнюючи змістовні аспекти концепції логістизації та виділяючи три стратегічні напрями логістизації (інституціонально-правовий, інноваційний,

інфраструктурний) Омельченко В.Я. визначає ключову її роль у напрямку розвитку економіки України [300, с. 24]. Він акцентує увагу на тому, що базовою правовою основою логістизації господарських процесів на Україні слід вважати прийняття на державному рівні концепції логістичного управління національною економікою. У цьому зв'язку, доцільним є затвердження Державної логістичної доктрини України, метою якої є формування організаційно-правового забезпечення ефективності товароруху на всіх рівнях господарського управління та досягнення при цьому мінімізації трансакційних і логістичних витрат. Дотримуючись такої позиції ним обґрунтовано принципові положення категорії логістична економіка”, (економіка, де оптимально з позицій єдиного цілого аналізуються, синтезуються і сполучаються на різних (мікро-, мезо-, макро-) рівнях виробничо-комерційні, інформаційні, фінансові, еколого-економічні, трудові потоки, інтереси і структури) та визначено принципові її складові (створення особливої системи цінностей (тотальна орієнтація на задоволення виникаючих потреб); постійне удосконалення системи виробничих, організаційно-управлінських, соціально-економічних відносин між взаємодіючими суб'єктами економіки; формування додаткових переваг, які одержують у ринковому середовищі учасники ефективних логістичних ланцюгів; посилення взаємної відповідальності учасників логістичних ланцюгів, пріоритет їх загального інтересу у підтриманні стійкості та оптимальності цих ланцюгів у рамках конкурентної боротьби за споживача).

Дійсно сьогодні в Україні логістизація є невід'ємною складовою національної економіки і водночас рушійною силою активізації всіх галузей до інтеграції у світове господарство. Позитивною є динаміка індексу логістичної активності (LPI) України. За останні роки, після значного зниження, країна перемістилася у інтегральному рейтингу з 102 місця (у рейтингу 2010 р.) на 66 місце (у рейтингу 2012 р.), та в 2016 році на 80 місце (табл. 1.7.) [466]. Така ситуація пояснюється недостатністю уваги до процесів логістизації. На відміну від цього у світовій економічній системі логістизація відіграє роль найбільш ефективного ринково орієнтованого способу управління логістичними потоками у напрямку оптимізації витрат у всьому логістичному ланцюзі та визначається одним із факторів

економічного зростання. Згідно досвіду розвинутих країн, використання логістичних систем дозволяє зменшити загальні логістичні витрати майже на 12–35%, транспортні витрати на 7–20%, а витрати на навантажувально-розвантажувальні роботи на 15–30%, прискорити швидкість обігу матеріальних ресурсів на 20–40% та скоротити їх запаси на 50–200% [162].

Таблиця 1.7

### Рейтинг логістичної ефективності України (за даними Світового банку)

Показники	LPI 2007 (місце/оцінка в балах)	LPI 2010 (місце/оцінка в балах)	LPI 2012 (місце/оцінка в балах)	LPI 2014 (місце/оцінка в балах)	LPI 2016 (місце/оцінка в балах)
Інтегральний індекс	73/2,55	102/2,57	66/2,85	61/2,98	80/2,74
Якість митних процедур	2,22	2,02	2,41	2,69	5,59
Інфраструктура	2,35	2,44	2,69	2,65	2,49
Відвантаження	2,53	2,79	2,72	2,95	2,34
Компетентність	2,41	2,59	2,85	2,84	2,55
Контроль	2,53	2,49	3,15	3,20	2,96
Своєчасність	3,31	3,06	3,31	3,51	3,51

Дослідження процесів логістизації економіки України показали, що більшість підприємств тільки починають запроваджувати логістичні методи управління господарською діяльністю. Підприємства, що мають зв'язки із закордонними партнерами, формують логістичні системи, характерною ознакою яких є отримання логістичного ефекту лише шляхом мінімізації витрат. За результатами проведеного дослідження встановлено, що для вибіркової сукупності підприємств (Додаток А) формування логістичних систем є переважно новим. У 2015 році тільки 8,11% керівників підрозділів підприємств ознайомлені з особливостями реалізації процесів логістизації в економіці України, хоча 85,7% опитуваних знають переваги логістичних підходів та визначають ключову роль процесів логістизації в управлінні господарською діяльністю. Стосовно управління фінансами підприємств в умовах логістизації респонденти надають не чіткі відповіді, що свідчить про низький рівень

поінформованості, але зазначають про існування особливостей такого управління (74,6%). При цьому 52,4% респондентів визначають необхідним його здійснення в господарській діяльності..

Логістизація як найважливіший фактор прискорення руху фінансових ресурсів припускає етапність та впровадження принципів і методів логістики. Врахування вимог логістизації економіки в управлінні фінансами підприємств визначає необхідність створення дієвих логістичних систем, які в подальшому поєднуються в логістичні ланцюги на всіх ієрархічних рівнях економіки. Слушно акцентують сучасні дослідники, що завершальним етапом логістизації та її вищою формою є створення дієздатних логістичних систем [290]. Дотримуючись такої тези, розроблено алгоритм впровадження процесу логістизації на підприємствах (рис. 1.5.).

Представлений алгоритм дозволяє зробити висновок про те, що логістизація на рівні підприємства визначається рухом фінансових ресурсів в логістичних ланцюгах, охоплює комплекс функцій, пов'язаних з першочерговим виникненням фінансових потоків та обслуговуванням ними матеріальних та інформаційних потоків. Її реалізація на підприємствах розкриває сутність та значення логістичної методології управління фінансами підприємств, які визначаються відносинами, заснованими на теорії логістичних компромісів учасників логістичного ланцюга, основою досягнення яких є мінімізація сукупних витрат логістичної системи. У цьому напрямку основними її положеннями виступають підвищення рівня потокового управління фінансовими ресурсами, максимально повна реалізація компетенцій персоналу у напрямку застосування логістичних методів управління фінансовими потоками, розробка й реалізація стратегії діяльності шляхом врахування фінансових можливостей на пошуку логістичних компромісів.

До основних передумов логістизації підприємств доцільно віднести такі:

- формування нового розуміння ринкових механізмів і визначення логістизації як стратегічного аспекту забезпечення конкурентних переваг;
- розбудова системи знань на основі активізації процесів обміну досвідом в інформаційному середовищі та радикальні зміни у технологічних можливостях,

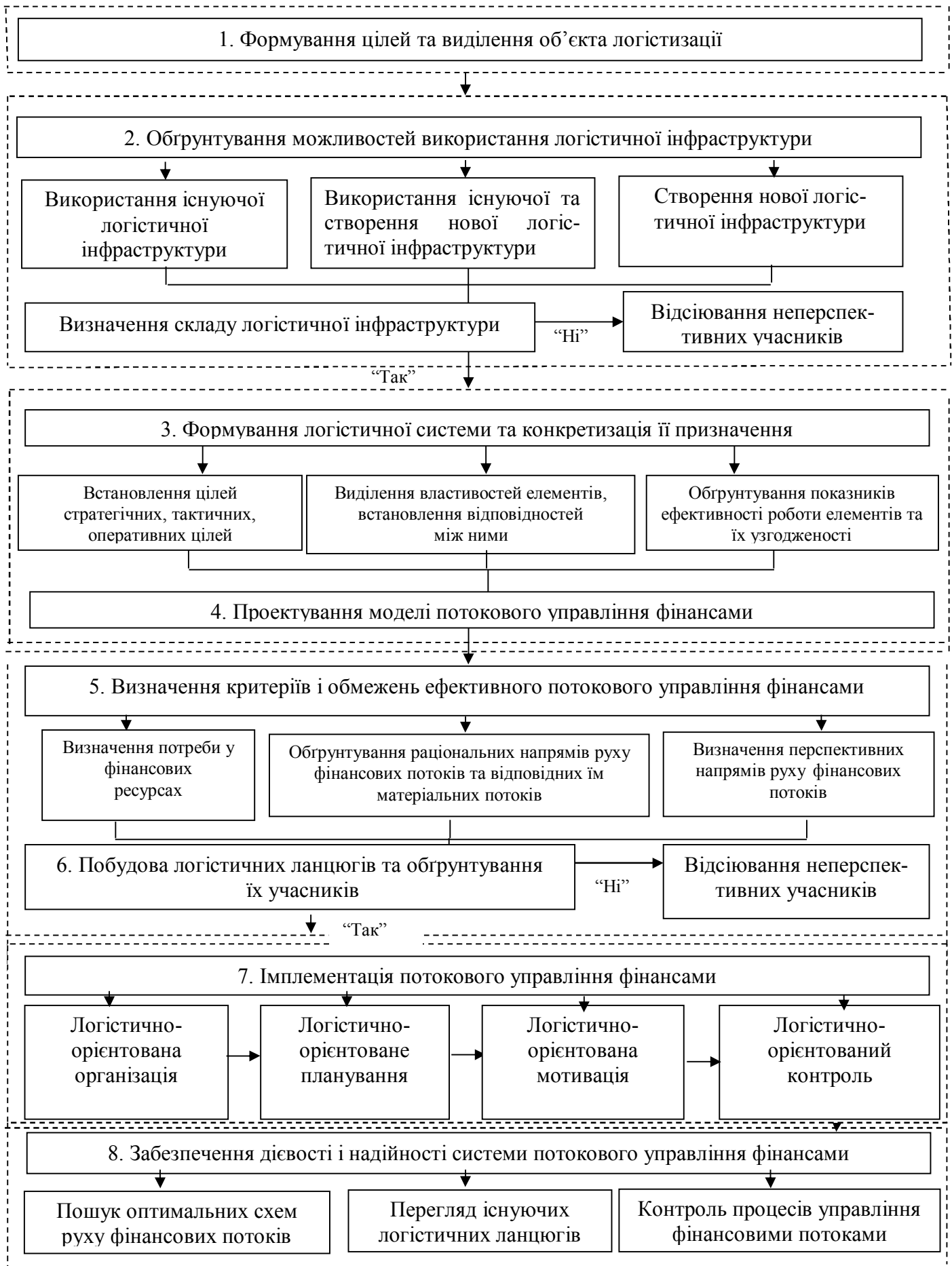


Рис. 1.5. Алгоритм впровадження процесу логістизації на підприємствах (розроблено автором)

зокрема, у сферах гнучких виробництв, інформаційних комунікаціях, комп'ютерних технологіях;

- необхідність розширення масштабів діяльності та впровадження інновацій в інфраструктуру логістичних ланцюгів та мереж;
- посилення уваги суспільства на проблеми забруднення навколишнього середовища та рециклінгу відходів;
- посилення ролі екологізації виробництв та необхідність створення каналів повернення відходів для переробки;
- розвиток логістичної інфраструктури, що супроводжується об'єднанням логістичних активностей і потенціалів учасників ринку з метою досягнення відчутного синергетичного ефекту від партнерської взаємодії;
- ефективне координування макрологістичними системами діяльності мікрологістичних систем на основі використання методів потоково-орієнтованого управління, залучення численних учасників ринків у єдиний інформаційний простір;
- постійне пересікання фінансового менеджменту та логістики в управлінні господарською діяльністю у напрямку виконання вимог соціальної відповідальності бізнесу, ощадливого виробництва та формування в учасників ринку спонукальних мотивів до забезпечення цінностей у здійсненні своєї діяльності;
- включення до навчальних планів підготовки фахівців у вищих навчальних закладах дисциплін, які забезпечать формування компетенцій з управління фінансовими потоками в логістичних системах.

Разом з цим, у вітчизняній теорії та практиці основна увага приділяється проблемам впровадження логістичних підходів до управління матеріальними потоками, логістичні методи управління фінансовими потоками практично не досліджуються. На відміну від цього, в закордонній практиці логістичний підхід до управління фінансами підприємств використовується все частіше. Він виник у відповідь на створення концепції вартісного ланцюга та появи, в подальшому, поняття «менеджмент фінансового ланцюга», який передбачає управління

фінансовими потоками, що пов'язані з логістикою постачання товарів [461, 465, 469].

Для ефективного управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки мають досліджувати засоби та інструменти його здійснення, а саме логістичне забезпечення системи фінансового менеджменту. Така ситуація пов'язана з тим, що інформаційні потоки в логістичній системі визначаються конкретними потребами фінансового менеджменту при виконанні окремих функцій планування, регулювання, аналізу та контролю [147, с. 62]. Впливовість зазначених процесів на фінансові потоки визначають Ольгін В.О. та Одинцова Т.М.. На їх думку, однією з функцій логістичного управління при вирішенні практичних завдань є планування, прогнозування та контроль фінансових потоків [299, с. 241].

Розробка дієвих підходів до управління фінансами підприємств в умовах логістизації та створення умов для узгодженого управління матеріальними, фінансовими, інформаційними потоками, забезпечує достовірність, повноту, своєчасність фінансового обслуговування підприємницької діяльності, знижує рівень залежності від впливу факторів зовнішнього середовища. Відображаючи інтеграцію всіх складових підприємства в єдину систему наскрізного управління фінансовими потоками для досягнення бажаного результату з мінімальними витратами часу й ресурсів, логістизація спонукає шукати шляхи оптимізації господарських операцій та процесів. У цьому напрямку одним з ключових завдань в управлінні фінансами підприємств є обґрунтування раціональних способів використання рециклінгу та аутсорсингу.

Застосування підприємствами в умовах логістизації аутсорсингу дозволяє забезпечити ефективне функціонування логістичної системи шляхом скорочення витрат, прискорення адаптації до умов зовнішнього середовища, поліпшення якості продукції, зменшення ризиків. Використання аутсорсингу в господарській діяльності підприємств легкої промисловості визначає можливості щодо: 1) скорочення накладних витрат шляхом ліквідації нерентабельних підрозділів, витрат виробництва шляхом передачі виготовлення комплектуючих виробів іншим підприємствам, 2) використання спеціального виробничого, технологічного,



випробувального, лабораторного обладнання, складських приміщень, транспортних засобів і будівельних механізмів; 3) розміщення замовлень на виробництво продукції при нестачі власних потужностей; 4) забезпечення виконання договірних зобов'язань на випадок ремонту власного обладнання тощо.

В міжнародній практиці аутсорсинг визначає послідовність організаційних дій, які відображають передачу третій стороні окремих функцій або видів підприємницької діяльності. Термін «аутсорсинг» (outsourcing) походить від англійських слів «outsideresourceusing» - «використання зовнішніх ресурсів». Він здійснюється у двох формах: виробничий аутсорсинг (передбачає передачу частини виробничих процесів або всього циклу виробництва іншому підприємству) та аутсорсинг бізнес-процесів (включає передачу бізнес-процесів, які не є для компанії основними чи бізнес-утворюючими). Дослідження Американської асоціації менеджменту (American Management Association) показали, що вже в 1997 р. більше половини промислових компаній передали на аутсорсинг хоча б один компонент свого виробничого процесу [453, с. 9]. На відміну від цього процеси логістизації у вітчизняній економіці характеризуються низьким рівнем логістичного аутсорсингу. Сьогодні 89% вітчизняного ринку охоплюють транспортні послуги, 8 % – зберігання, і лише 3 % – експедиція та управління ланцюгами поставок. Таке становище частково пояснюється відсутністю в Україні 4-PL провайдерів, які б надавали повний спектр логістичних послуг за прийнятну на внутрішньому ринку ціну [382, с. 138]. Для підприємств легкої промисловості прикладом виробничого аутсорсингу є замовлення в іноземних виробників окремих деталей взуття, а прикладом аутсорсингу бізнес-процесів є замовлення в аутсорсерів маркетингових досліджень, ведення бухгалтерського обліку, оформлення або переоформлення статутних документів. На сьогоднішній день в Україні функціонують взуттєві підприємства, які замовляють союзки та берці в китайських чи індійських виробників, підпяточники - в українського, а на власному виробництві здійснюють зборку взуття шляхом застосування методу гарячої вулканізації. В шкіряній підгалузі вітчизняні підприємства часто виступають аутсорсерами, оскільки продають для подальшого оброблення напівфабрикат «вет блу».

Таким чином, в умовах логістизації економіки аутсорсинг слід визначати як методологію адаптації підприємств до умов ринку, яка дозволяє швидко входити в новий бізнес, використовуючи всі наявні можливості зовнішнього середовища, а в окремих випадках і ресурси конкурентів. Вважаємо, що використання аутсорсингу в управлінні фінансами підприємств в умовах логістизації економіки дозволить отримати ряд переваг. До них доцільно відносити такі:

- гнучкість політики управління фінансовими потоками. Так у випадку розширення підприємницької діяльності підприємство має можливість оцінити свою вигоду від співставлення двох варіантів вихідних фінансових потоків: 1) пов'язаних з додатковим залученням працівників, витратами на їх навчання, обладнання робочих місць, виплати податків, компенсацій; 2) пов'язаних із застосуванням аутсорсингу для виконання певних операцій.

- координування роботи фінансових менеджерів в управлінні фінансовими потоками на вирішенні стратегічно важливих для підприємства завданнях. Передача неосновних господарських операцій на аутсорсинг забезпечує фокусування зусиль працівників за пріоритетними напрямками. Прикладом може бути виконання стороннім підприємством досліджень пов'язаних із процентними ставками за кредитами та депозитами. В такій ситуації аутсорсингу підлягають логістичні операції з дослідження ринку, а фінансові рішення про доцільність отримання кредиту та прогнозування майбутніх вхідних і вихідних фінансових потоків залишається в компетенції фінансового менеджера.

- набуття досвіду передових компаній в управлінні фінансовими потоками. Аутсорсингове підприємство, обслуговуючи різні підприємства, спеціалізується на певному виді підприємницької діяльності, що дозволяє йому розбиратися у всіх поточних питаннях і використовувати напрацьований досвід. В результаті співпраця працівників різних підприємств сприятиме обміну набутих знань.

- формування у підприємства нових фінансових можливостей. Виникають ситуації коли різні підприємства передають на аутсорсинг логістичні операції, пов'язані із проведенням маркетингових досліджень ринків споживачів одному

аутсорсеру. Працюючи з одним аутсорсером та будучи в одній сфері економічної діяльності, підприємства можуть формувати взаємовигідні схеми руху фінансових потоків. Наприклад, підприємства легкої промисловості за різними КВЕД можуть максимізувати вхідні фінансові потоки, реалізуючи продукцію в однакових торгових мережах та оптимізувати вихідні фінансові потоки, плануючи спільну доставку.

- можливість отримати підприємством в майбутньому додаткові фінансові потоки шляхом створення власного аутсорсингового підприємства.

Поряд з аутсорсингом конкурентні переваги підприємства на ринку можуть бути забезпечені завдяки добре організованій системі рециклінгу. Застосування промисловими підприємствами рециклінгу являється одним з напрямів логістизації підприємницької діяльності, який дозволяє зменшити навантаження на навколишнє середовище, збільшити ресурсні можливості та обсяги виробництва. Використання відходів в якості вторинної сировини дозволяє зекономити первинну сировину і матеріали. Наприклад, використання 1 тонни макулатури економить 3,5 м<sup>3</sup> деревини; 1 тонна вторинної полімерної сировини - 0,7 тонн первинного полімерної сировини; 1 тонна зношених шин - 0,33 тонни синтетичного каучуку; 1 тонна вторинної текстильної сировини - 0,7 тонн натуральних волокон [118].

На промислових підприємствах можуть використовуватися два види рециклінгу: матеріальний (механічний) і сировинний (хімічний). Перший вид відображає процес, під час якого відходи перетворюються лише механічно, передовсім внаслідок подрібнення, просіювання і перемелювання. Цей вид переробки використовує фізичні властивості речовини без істотного порушення його хімічної будови. Продукт рециклінгу можна використовувати для нового виробництва. Сировинний (хімічний) рециклінг – це процес перетворення відходів, під час якого, використовуючи реактивність хімічної сполуки, здійснюються відповідні реакції, які провокують деградацію речовини до низькомолекулярних вихідних сполук. Для підприємств швейної підгалузі механічний рециклінг буде включати переробку традиційних вовняних відходів на ватин чи меблеві наповнювачі, синтетичних – на геотекстильний матеріал для транспортного будівництва. Для шкіряної підгалузі механічний рециклінг включає подрібнення

стружки хромової на удобрювальне борошно, хімічний - переробку міздри сировинної на міздрянний клей. Підприємства текстильної підгалузі у складі механічного рециклінгу будуть включати відходи, призначені для переробки в бавовняну пряжу. Слід зазначити, що в умовах логістизації економіки текстильна промисловість стає однією з підгалузей легкої промисловості, де все більше уваги приділяється раціональному використанню відходів. Управління текстильними відходами є важливим напрямом у сфері захисту навколишнього середовища. Першим його напрямом є запобігання утворення відходів шляхом використання низьковідходних технологій виробництва текстильних виробів та введення в експлуатацію більш чистого виробництва (cleaner production); другим – є розвиток методів рециклінгу, метою яких є отримання вторинної сировини для повторного використання.

В управлінні фінансами підприємств вплив рециклінгу може носити позитивний та негативний характер. Позитивним є отримання додаткових вхідних фінансових потоків в майбутньому як результат вторинного використання сировинної продукції або зменшення обсягів вихідних фінансових потоків, пов'язаних з придбанням виробничих запасів, форму яких набуває перероблена сировина. Негативний вплив проявляється у зростанні витрат у разі транспортування відходів до місць їх сортування та переробки, що призводить до зростання обсягів вихідних фінансових потоків. У цьому напрямку важливим є створення регіональних логістичних систем рециклінгу, які забезпечать розміщення необхідних логістичних об'єктів з переробки відходів, посилення відповідальності за порушення у сфері обігу відходів та залучення в неї інвестицій, стимулювання зростання обсягів виробництва із вторинної сировини.

Актуалізація і важливість вирішення зазначених питань загострюється розвитком процесів глобалізації та підсилюється прагненням України інтегруватися до світогосподарських зв'язків. Інтеграція логістичних систем обумовлюється ціленаправленістю та варіативністю їх поведінки, адаптацією у ринковому середовищі та здатністю до взаємодії з ним, високим інформаційно-комунікаційним потенціалом та наявністю контурів зворотних зв'язків. Слушно зазначає

Фролова Л.В. [412, с. 9], що передумовами появи й удосконалення механізмів логістизації усіх ієрархічних рівнів економіки є інтеграція, інформатизація та глобалізація. Дійсно, з одного боку, логістизацію економіки можна розглядати як наслідок розвитку інтеграції та глобалізації, що зумовлено поглибленням електронних інформаційних систем, утворенням глобальних систем, виходом на міжнародний рівень, а з іншого – як основу такого розвитку, оскільки ринкова трансформація у поєднанні з глобалізаційними процесами у міжнародних економічних відносинах забезпечується досягнутим рівнем інформаційних технологій. Активізація процесів логістизації під впливом інтеграції та глобалізації – це об'єктивна необхідність, зумовлена ускладненням завдань управління, великими обсягами інформації, які обробляються підприємствами різних видів економічної діяльності. Сучасні підприємства не можуть управляти господарськими процесами без інформатизації. Тому характерною рисою логістизації економіки можна вважати перехід до інформаційного суспільства, основою якого є перетворення інформації в стратегічний ресурс. Така трансформація вимагає від підприємств більшої гнучкості до занадто мінливого зовнішнього середовища у напрямку забезпечення оптимального руху фінансових потоків та визначає необхідність коригування і адаптації фінансових і логістичних завдань.

Першим кроком в інтегруванні фінансового менеджменту і логістики можна вважати виникнення в останнє десятиліття в системі економічної науки нового напрямку - фінансова логістика. На сьогоднішній день фінансова логістика залишається найменш вивченою сферою науки, що обумовлено, по-перше, історично малим періодом існування, по-друге, широтою і неоднозначністю тлумачення її сутності, по-третє, складністю через її недослідженість та неспроможність чіткого віднесення до логістичного чи фінансового напрямів. Корнєєв В.В. [225], зазначаючи, що логістичний підхід до управління фінансовими потоками є новим, застосовує поняття фінансова логістика. Під ним розуміє діяльність, спрямовану на професійне управління кругообігом фінансових потоків від постачальників капіталу до його споживачів і в зворотному напрямку. На думку Коровіна Є.Г. [227, с. 12] фінансова логістика – це система управління, планування і

контролю фінансових потоків на основі інформації про організацію матеріальних потоків, а також сукупність наукових знань, прийомів, методів і правил, використання яких дозволяє управляти матеріальними, інформаційними, сервісними, енергетичними, кадровими потоками таким чином, щоб вони повністю відповідали стратегічним і тактичним цілям логістичної системи підприємства в його взаємовідносинах з іншими господарюючими суб'єктами. На відміну від таких визначень існує й інше її трактування: «...фінансова логістика – професійне управління кровообігом фінансових потоків від постачальників фінансових ресурсів до споживачів, і навпаки, на основі дії принципу зворотнього зв'язку» [231, с. 116]. Також в літературі існує визначення, за яким управління фінансовими потоками в логістичних системах є системою управління, планування і контролю над фінансовими потоками на основі інформації і даних з організації матеріальних потоків підприємства [269, с. 33].

Вивчення Кравцовою А.М. еволюції і сучасного стану поняття «фінансовий потік» [231, с. 105-106]. дозволило їй виділити шість підходів до управління фінансовими потоками: фінансовий (передбачає управління фінансовими потоками як засіб для визначення фінансових показників та прийняття відповідних рішень у сфері фінансів підприємств), виробничий (управління фінансовими потоками відображає кошторисне планування та використовується для організації виробничого процесу); інформаційно-технологічний (виокремлює дві сторони, де з одного боку можна синтезувати загальний зміст управління фінансовими потоками, з іншого – синтезувати інформаційно-комп'ютерне вирішення проблеми), маркетинговий (визначає, що вихідною точкою управління фінансовими потоками є реалізація стратегічної мети – стратегії конкуренції на ринках збуту), логістичний (поєднує в собі маркетингову концепцію з теорією оптимального управління логістичними потоками, що дозволяє в процесі управління фінансовими потоками швидко реагувати на ринкові сигнали).

Перераховані підходи активно використовуються в діяльності вітчизняних підприємств. Однак проведені дослідження свідчать про наявність певних проблем в управлінні їх фінансами, вирішення яких потребує таких дій:

- створення методології орієнтованої на динамічну рівновагу економічних систем (класичні теорії фінансового менеджменту базуються на статичному стані підприємств та лінійному програмуванні);
- інтегрування нових напрямів економічних наук і теорій в концептуальні підходи фінансового менеджменту (методологія нових напрямів економічних наук дозволяє врахувати змінність ринкових ситуацій, незбалансованість попиту і пропозиції, стихійність відтоку капіталу, а також спрогнозувати і виявити тенденції, принципи самоорганізації економічних явищ);
- розробка методичних підходів до управління фінансами підприємств, які мають базуватися на нелінійному динамічному моделюванні та недетермінованих моделях прогнозування (лінійні детерміновані моделі в умовах швидкої мінливості зовнішнього середовища не встигають адекватно і точно відображати ринкові ситуації, а отже не дозволяють приймати обґрунтовані фінансові рішення);
- обґрунтування нового інструментарію до оцінки вартості підприємства з точки зору теорій, заснованих не на статичних показниках, а на динамічних (застосування динамічних показників дозволить своєчасно коригувати фінансову стратегію підприємства шляхом прийняття своєчасних фінансових рішень);
- розробка нової цільової фінансової моделі підприємства, націленої на синхронізацію та збалансованість фінансових та супутніх їм потоків, що в цілому забезпечить гармонізацію інтересів не тільки підприємства, але і всіх зацікавлених осіб та суспільства.

Успішне їх використання можливо у випадку створення підприємствами логістичних систем і побудови раціональних логістичних ланцюгів. Тому доречним для підприємств є перехід від управління окремими функціями, пов'язаними з формуванням і обслуговуванням фінансових потоків, до управління комплексом таких функцій. Виходячи з цього, фінансовий підхід набуває нових специфічних рис, обумовлених використанням логістичного підходу, і трансформується у логістично-орієнтований. Підтвердженням цього є активне впровадження підприємствами сучасних моделей управління, які відображають логістичні підходи,

але базуються на постулатних концепціях фінансового менеджменту та спираються на методологію фінансового планування.

На підставі проведеного аналізу [12, 37, 164, 174, 219, 230, 322, 333, 415] та враховуючи особливості потокового управління фінансовими ресурсами, пропонуємо існуючі моделі систематизувати за такими напрямками:

1. Моделі орієнтовані на фінансові ресурси підприємства. В їх основі знаходиться ідея раціонального використання фінансових ресурсів підприємства відповідно до його потреб. В межах даного напрямку слід виділяти такі:

1.1. Об'ємно-календарне планування (Master Planning Shedule, MPS).

1.2. Планування необхідних матеріалів (Material Resource Planning, MRP).

1.3. Планування виробничих ресурсів (Manufacturing Resource Planning, MRP II).

1.4. Планування виробничих потужностей (Capacity Requirements Planning, CRP).

1.5. Планування фінансових ресурсів (Finance Requirements Planning, FRP).

1.6. Управління ресурсами підприємства (Enterprise Resource Planning, ERP).

Об'ємно-календарного планування (MPS) передбачає формування плану обсягів продажу та, відповідно до нього, обсягів замовлень в межах планового періоду. MRP, MRP II відображають ідеї управління й організації виробництва на підставі аналізу даних про замовлення, терміни їх виконання, потреби в матеріальних ресурсів. Їх характерними рисами є моделювання підприємницької діяльності як потоку взаємопов'язаних замовлень, що враховує обмеженість фінансових ресурсів на виконання замовлення, включає формування замовлень на оприбуткування та відвантаження на основі виробничих графіків, передбачає узгодження замовлень з економічними показниками, відображає необхідність своєчасного виконання замовлення. Однак, в межах першої (MRP) виробничі потужності розглядаються як необмежені, а в межах другої (MRP II) - відбувається узгодження потреб в матеріалах з можливостями виробництва. Модель CRP характеризує процес планування виробничих потужностей та дозволяє оцінити розбіжності між її планованими і фактичними показниками. Модель FRP враховує



фінансові можливості підприємства у напрямку вирішення завдань з управління ресурсами. Модель ERP базується на моделі MRP II, але додатково дає змогу здійснювати динамічний аналіз та динамічні зміни плану за всім ланцюгом планування, включаючи оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, планування матеріальних і фінансових ресурсів в короткостроковому періоді. Тобто, нею виконуються функції інтеграції замовника і виробника, які передбачені залежністю MPS–MRP/CRP–FRP.

2. Моделі, орієнтовані на співставлення внутрішніх фінансових можливостей підприємства та зовнішніх впливів. Вони направлені на обґрунтування найбільш раціональних шляхів формування та використання фінансових ресурсів підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Їх виникнення обумовлено переорієнтацією процесів планування, виробництва, обліку і контролю на потреби споживачів, та необхідністю врахування впливу таких чинників як виробничі можливості, матеріальні ресурси, потужність постачальників матеріальних ресурсів, рівень попиту замовників на продукцію, варіанти організації їх транспортування тощо. В межах даного напрямку доцільно виділяти такі моделі:

2.1 Управління процесами взаємовідносин з клієнтами (Customer Relationship Management, CRM);

2.2. Управління ланцюгом поставок (Supply Chain Management, SCM);

2.3. Референтивна модель ланцюга поставок (Supply Chain Operations Reference (SCOR);

2.4. Управління ресурсами та зовнішніми відносинами підприємства (Enterprise Resource and Relationship Planning, ERP II);

2.5. Планування ресурсів, що синхронізоване із замовленнями покупців (Customer Synchronized Resource Planning, CSR);

2.6. Ланцюга цінностей М. Портера (Value Chain, VC)

Модель CRM забезпечує створення на підприємстві довготривалих взаємовигідних відносин з клієнтами на основі постійного вивчення потреб споживачів і вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів. На відміну від неї модель SCM передбачає формування взаємозв'язків підприємства з постачальниками та

споживачами на основі клієнто-орієнтованого управління господарською діяльністю. Модель SCOR дозволяє швидко визначити ефективність логістичних ланцюгів та обґрунтувати напрями їх удосконалення. В її межах процес логістичного управління включає планування, закупівлю, виробництво, відвантаження, які декомпонуються на основі баз даних до відповідного рівня та дозволяють вчасно прийняти коригувальні рішення. Модель ERP II, відображаючи ключові аспекти ERP, CRM, SCM, передбачає управління фінансовими ресурсами із зовнішніми зв'язками підприємства. Модель CSRP призначена для планування фінансових ресурсів залежно від потреб ринку та дозволяє інтегрувати взаємостосунки «споживач-підприємство» у внутрішні бізнес-процеси підприємства. Модель ланцюга цінностей базується на дослідженні поточних процесів ланцюга цінності основних і забезпечуючих видів підприємницької діяльності підприємства та створенні тісних взаємозв'язків з постачальниками і покупцями. Тому ключовою позицією в її межах є визначення ланцюга цінностей підприємницької діяльності й установа витрат, доходів і фінансових ресурсів для кожного виду господарських процесів.

Виходячи з цього, до їх переваг можна віднести здатність до: 1) автоматизації розрахунків в логістичних ланцюгах на основі збільшення доходу та зменшення витрат; 2) прогнозування виробничих потреб з урахуванням можливостей збуту; 3) синхронізації в часі логістичних операцій в логістичному ланцюзі; 4) контролю відповідності виробничих і транспортних можливостей термінам поставок; 5) оптимізації маршрутів; 6) орієнтування на розвиток взаємовідносин з клієнтами; 7) оперативного врахування вимог покупця під час управління господарською діяльністю та після продажного сервісу; 8) покращення фінансових показників через зростання обсягів грошових потоків внаслідок збільшення кількості задоволених споживачів; 9) забезпечення конкурентних переваг шляхом надання споживачам більшої корисності від отримання товарів ніж конкуренти.

Моделі представлені в межах першого і другого підходів, досить часто науковці називають логістичними моделями [20, с. 75-76; 411, с. 25-26]. Однак в їх основі знаходиться, в першу чергу, оцінка потреби підприємства в фінансових

ресурсах, по-друге, оцінка фінансових можливостей, які були і є ключовими аспектами управління фінансами підприємств. Це підтверджує висновок, про наявність тісного взаємозв'язку, що виникає між логістичними та фінансовими методами управління в процесі їх розвитку та визначає в подальшому правомірність дослідження управління фінансовими потоками на підприємствах, які функціонують у вигляді логістичних систем.

3. Моделі, орієнтовані на вартість підприємства. Вони передбачають формування аналітичних систем стимулювання працівників з метою покращення результатів їх діяльності у напрямку забезпечення зростання вартості підприємства. Їх поява обумовлена посиленням ролі маркетингово-логістичної функції у напрямку підвищення ефективності функціонування підприємства, яка шляхом врахування працівниками оперативних, тактичних, стратегічних завдань, забезпечує раціоналізацію управління матеріальними, інформаційними, фінансовими потоками, збалансованість надходження і витрачання фінансових ресурсів відповідно до вимог і пріоритетів функціонування ринкового середовища (необхідний продукт визначеної якості і ціни, обумовленої кількості має опинитись у певному місці у певний час) та, як наслідок, трансформує управління окремими ресурсами і функціональними підрозділами в управління підприємницької діяльністю в цілому. До їх складу можна віднести:

- 3.1. Управління компетенціями (Competence Performance Management, CPM);
- 3.2. Управління бізнесом (Business Performance Management, BPM);
- 3.3. Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC);
- 3.4. Універсальна система показників діяльності (Total Performance Scorecard, TPS),).

Модель CPM реалізує функції стратегічного управління та методологію збалансованої системи показників (BSC). Модель BPM враховує персональний внесок менеджерів у процес управління господарською діяльністю та зростання його вартості. TPS гармонійно поєднує збалансовану систему показників (Balanced Scorecard, BSC), загальний менеджмент на основі якості (Total Quality Management, TQM), управління результативністю (Performance Management), управління

компетенціями (Competence Management) та спрямовує працівників на стале зростання результатів їх діяльності, а підприємства – на стале зростання вартості.

4. Моделі, орієнтовані на генерування фінансових потоків. Вони базуються на врахуванні економічних вигод від зростання вартості підприємства, які отримує підприємство внаслідок прийняття фінансових рішень, направлених на забезпечення надходження майбутніх грошових потоків. В межах даного напрямку можна виокремити:

- 4.1. Модель А. Раппапорта;
- 4.2. Модель Т. Коупленда, Т. Коллера, Дж. Муріна;
- 4.3. Модель Д.М. Стерна, Дж.Б. Стюарта;
- 4.4. Модель Томаса Г. Левіса.

В основі моделі А. Раппапорта знаходяться майбутні грошові потоки, які з урахуванням ризиків та інвестиційних вимог дозволяють розрахувати економічну вартість альтернативних стратегій розвитку на основі встановлення взаємозв'язку між цілями підприємства, компонентами оцінки, факторами вартості, фінансовими рішеннями. Модель Т. Коупленда, Т. Коллера, Дж. Муріна передбачає оцінку вартості підприємства з використанням методу дисконтованих грошових потоків, що забезпечує отримання реальної економічної вартості підприємства, орієнтацію на довгостроковий розвиток, відображення вартості грошей у часі, врахування ризиків при визначенні ставки дисконтування грошових потоків. Модель Д.М. Стерна, Дж.Б. Стюарта відображає створення ефективної системи фінансового менеджменту шляхом використання показників економічної доданої вартості (economic value added, EVA), ринкової доданої вартості (market value added, MVA), показує вартість власного капіталу підприємства, що відповідає поточній вартості майбутніх EVA, і, як наслідок, включає оцінку поточної господарської діяльності за EVA, довгострокових перспектив – за MVA. Модель Томаса Г. Левіса полягає в підвищенні фактичної і майбутньої вартості підприємства, яка розраховується за очікуваними у плановому періоді грошовими потоками на основі показника доданої вартості грошового потоку (cash value added – CVA). В даному випадку рентабельність інвестицій розраховується не за прибутком, а за грошовим потоком

(cash-flow return on investment – CFROI). Представлені моделі часто відносять до підходів вартісно-орієнтованого управління через їх орієнтування на збільшення вартості підприємства. Разом з цим, в основі виділених моделей знаходиться оцінка діяльності підприємства за фінансовими потоками та необхідністю їх генерування в майбутньому. Тому пріоритетність їх виділення в межах зазначеного підходу пояснюється тим, що саме управління фінансовими потоками дозволяє управляти вартістю підприємства і сприяє підвищенню ефективності його функціонування на основі співставлення вхідних та вихідних їх параметрів.

Такий стан речей дозволяє зробити висновок, що моделями третьої і четвертої групи закладено фундамент до подальшого розвитку наукових поглядів щодо доцільності врахування підходів маркетингу та логістики при розробці механізмів потокового управління фінансами підприємств. Підтвердженням цього є виникнення нових моделей, які систематизовано в межах п'ятого підходу.

5. Моделі, орієнтовані на потокові підходи управління фінансами підприємств. Вони є найбільш сучасними, а тому відображають окремі аспекти моделей зазначених чотирьох груп. В їх межах доцільно виділяти:

- модель системно-потокового управління фінансовими потоками Єрмошкіної О.В.;
- модель оптимізації процесу управління грошовими потоками підприємства Виноградової Е.В., Ластовенко А.В., Белопольської Т.В.
- модель управління операційними грошовими потоками Каламбет С.В., Якимової А.М.

Модель системно-потокового управління фінансовими потоками передбачає реалізацію основних функцій менеджменту у процесі формування підприємством замовлення на фінансові ресурси під впливом сигналів зовнішнього середовища та задоволення цих замовлень шляхом визначення напрямів руху фінансових потоків за всіма ієрархічними рівнями та горизонтами управління. Модель оптимізації процесу управління грошовими потоками поєднує принципи управління, ціль та завдання, які трансформуються у функції та інструменти реалізації, забезпечуючи інформаційну підтримку прийняття фінансових рішень відносно стратегії

фінансово-господарської діяльності. Сфера застосування моделі управління операційними грошовими потоками включає вибір і реалізацію політики управління оборотним капіталом, розробку асортиментної політики, стратегії ціноутворення, планування довгострокових темпів зростання підприємства, аналіз зміни масштабів бізнесу. При цьому вона базується на необхідності використання комплексного, функціонального, вартісного підходів, які визначають можливість генерування достатнього і стійкого операційного грошового потоку для забезпечення рентабельного і зростаючого бізнесу.

Визначені в межах п'ятої групи моделі мають спільні та відмінні риси.

Спільними рисами є орієнтування дослідників на необхідності використання потокового підходу до управління фінансовими ресурсами підприємств, забезпечення оптимальних обсягів в процесі формування та використання, врахування відповідних рівнів управління, першочергового впливу на ефективність діяльності підприємств. Відмінні риси полягають у різному баченні дослідниками сутності фінансових потоків, складу їх параметрів, комбінуванні різних підходів до управління та його горизонтів, мети, завдань, визначенні ролі у формуванні показників ефективності підприємницької діяльності.

Таким чином, неоднорідність підходів дослідників дозволяє систематизувати існуючий досвід та розробити за допомогою графічного методу відповідну матрицю порівняння моделей. Структуру матриці порівняння сформована шляхом виокремлення чотирьох квадрантів-секторів (I, II, III і IV), які відповідають зонам сполучення рівнів віднесення змістовного наповнення підходу до управління фінансовими ресурсами до фінансового чи логістичного аспектів. Розроблена матриця представлена на рис. 1.6.

За результатами проведеного аналізу та побудованої порівняльної матриці, можна зробити висновки:

- практична відсутність моделей в першому квадранті матриці відображає перевагу суто управлінських аспектів до управління фінансами підприємств, які в умовах логістизації та інформатизації суспільства втрачають свою актуальність та самотійно без інших моделей не застосовуються;

Рівень віднесення до  
фінансового аспекту

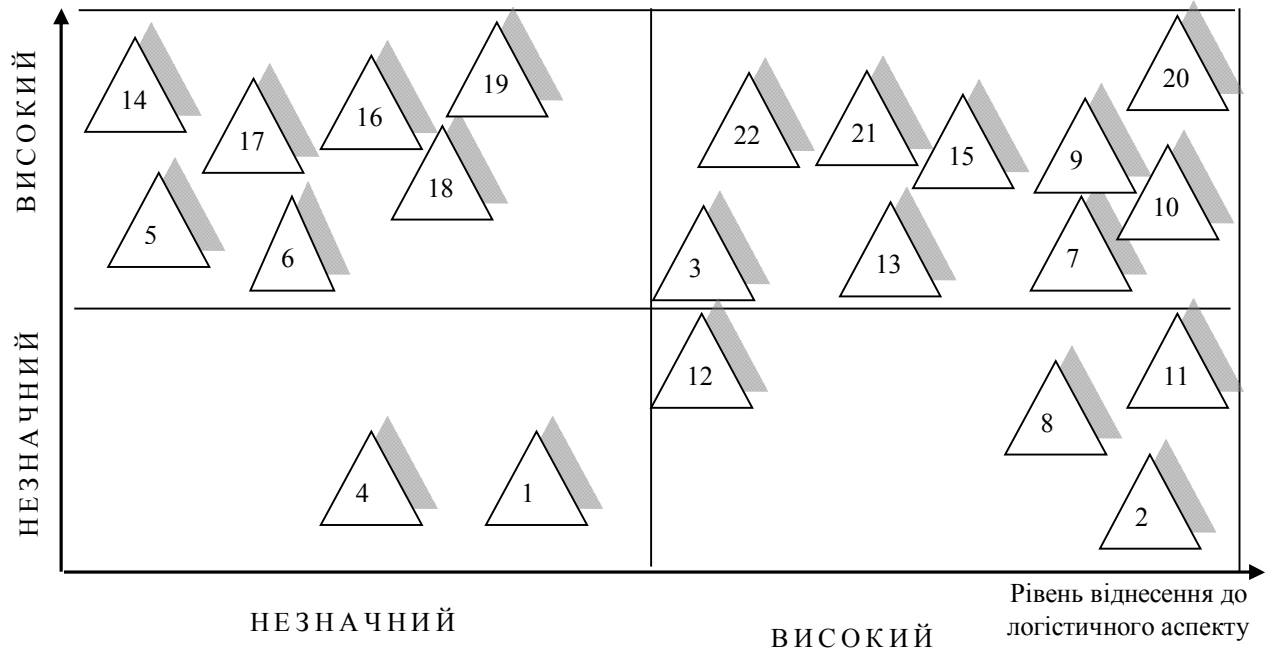


Рис. 1.6. Матриця порівняння моделей управління фінансовими ресурсами (розроблено автором )

- |    |   |    |   |
|----|---|----|---|
| 1  | б'ємно-календарне планування                                | 2  | планування необхідних матеріалів                                      |
| 3  | планування виробничих ресурсів                              | 4  | планування виробничих потужностей                                     |
| 5  | планування фінансових ресурсів                              | 6  | управління ресурсами підприємства                                     |
| 7  | управління процесами взаємовідносин з клієнтами             | 8  | управління ланцюгом поставок  |
| 9  | управління ресурсами та зовнішніми відносинами підприємства | 10 | планування ресурсів, що синхронізоване із замовленнями постачальників |
| 11 | ланцюга цінностей   | 12 | ефективне управління компетенціями                                    |
| 13 | ефективне управління бізнесом                               | 14 | збалансована система показників                                       |
| 15 | універсальна система показників                             | 16 | модель А. Раппарта  |
| 17 | модель Т. Коупленда, Т. Коллера, Дж. Муріна                 | 18 | модель Д.М. Стерна, Дж.Б. Стюарта                                     |
| 19 | модель Томаса Г. Левіса                                     | 20 | модель системно-потокowego підходу                                    |
| 21 | модель оптимізації процесу управління грошовими потоками    | 22 | модель оцінки ефективності управління операційними грошовими потоками |

- наявність незначної кількості моделей в другому квадранті відображає те, що в сучасних умовах акцентування уваги на переважно логістичному аспекті призведе до не раціонального управління фінансами підприємств через неможливість врахування всіх особливостей фінансового управління;

- насиченість моделей в третьому квадранті відображає врахування в межах всіх проаналізованих моделей характерних рис управління фінансовими ресурсами та дає змогу стверджувати про постійне зростання ролі фінансового менеджменту в управлінні потоковими процесами підприємств та його розвиток в сторону різностороннього управління господарською діяльністю;

- висока концентрація моделей в межах четвертого квадранту матриці визначає високий вплив фінансового та логістичного аспектів, що обумовлено первинністю природи походження поняття «фінансовий потік», адекватністю застосування до них методів фінансового менеджменту, необхідністю їх адаптації до особливостей функціонування логістичних систем та доцільністю врахування в управлінні фінансами підприємств всіх можливостей логістичної інфраструктури.

Проведений аналіз свідчить про те, що в умовах логістизації особливу роль відіграють механізми управління фінансами в логістичних системах підприємств (мікрологістичних систем), а також їх об'єднанням в макрологістичні системи, адекватні за складністю і структурним різноманіттям сучасним глобальним економічним змінам. Такий стан речей дозволяє зробити висновок про те, що етап логістизації економіки характеризується розвитком методології управління фінансами підприємств, визначається необхідністю перегляду організаційно-управлінського мислення, формуванням нової філософії управління та обґрунтуванням методологічних засад логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств.

Парадигма - це теоретико-методологічне підґрунтя аналізу, синтезу та оптимізації шляхів розв'язання певної проблеми [275]. Часто її зміст розкривають як теорію, теоретичну модель, яка використовується як зразок постановки, обґрунтування, вирішення проблеми в межах певного предмета дослідження [449, с. 401] або як концептуально визначену модель методології діяльності,



структурними елементами якої є концепція, мотив, мета, метод, ресурс, засіб, спосіб дії [311]. Формування нової парадигми – це не тільки розробка нової системи ідей і уявлень, а й формування якісно нового типу мислення, глибоке оновлення методології та понятійного апарату науки [440, с.76]. Тому розвиток управління фінансами підприємств в умовах логістизації передбачає орієнтацію на процеси інтеграції, глобалізації, інформатизації, взаємозв'язок фінансового менеджменту та логістики, самоорганізацію логістичних систем та хаотичність дій учасників логістичної інфраструктури, соціальну відповідальність.

Об'єктивна потреба у формуванні методологічних засад логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств пояснюється тим, що згідно з ними, проблеми управління фінансами підприємств вирішуються комплексно на засадах методології фінансового менеджменту та логістики, поєднуючи інтереси різних учасників логістичних ланцюгів у напрямку взаємовигідного вирішення суперечностей, які можуть мати місце між різними галузями і видами діяльностей та, відображаючи широкий спектр залучення ресурсного потенціалу у процесі раціональної організації не тільки фінансових, але й інших логістичних потоків.

В табл. 1.8 представлено порівняльні риси методологічних засад традиційного та логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств.

Методологічні засади логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств відображають необхідність формування у дослідників адаптованих поглядів на сучасні процеси управління фінансовими потоками, та забезпечують виокремлення ще ряду характерних ознак, направлених на розробку ефективних фінансових механізмів. Основні з них:

- безперервність економічних процесів обумовлює необхідність застосування поточкових підходів до управління фінансами підприємств;
- фінансова нестабільність вимагає в управлінні господарською діяльністю першочергового врахування фінансових потоків, а вже на їх основі матеріальних;
- фінансова стійкість підприємств під впливом мінливості зовнішнього середовища залежить від їх спроможності генерувати фінансові потоки;

Таблиця 1.8

**Порівняльні риси методологічних засад традиційного та логістично-орієнтованого управління фінансами підприємства** (розроблено автором)

Методологічні засади традиційного управління фінансами підприємства	Методологічні засади логістично-орієнтованого управління фінансами підприємства
Прийнятні для економічних умов, пов'язаних з процесами інтеграції та глобалізації	Особливо дієві в умовах логістизації, що викликано розвитком процесів інтеграції, глобалізації, інформатизації
Базуються на фундаментальних положеннях фінансового менеджменту	Базуються на інтегруванні логістики до фундаментальних положень фінансового менеджменту
Ключовим елементом управління фінансами підприємств є фінансові ресурси	Ключовим елементом управління фінансами підприємств є фінансові потоки
Процес управління характерний для підприємств	Процес управління характерний для мікрологістичних систем підприємств та їх об'єднань у єдиному інформаційному просторі
Орієновані на зростання вартості підприємства в стратегічному періоді	Орієновані на забезпечення цінності логістичних ланцюгів в оперативному періоді, що сприяє зростанню вартості в стратегічному періоді
Передбачають участь працівників підприємства у забезпеченні створення вартості підприємства	Передбачають участь працівників у формуванні цінності логістичних ланцюгів, яка є для них більш прийнятною, що в подальшому визначає зростання вартості підприємства
Процес прийняття фінансових рішень передбачає врахування внутрішніх можливостей та зовнішніх впливів	Процес прийняття фінансових рішень передбачає адаптування до логістичної інфраструктури та врахування внутрішніх можливостей і зовнішніх впливів
Відображають дотримання переважно вимог формування корпоративної культури	Відображає дотримання вимог соціальної відповідальності, корпоративної культури, ощадливого виробництва та екологізації
Характеризуються низьким рівнем волатильності та практично не змінюється	Характеризуються високим рівнем волатильності та лояльності до впровадження змін
Передбачають використання витратної та процесної систем бюджетування	Передбачають використання логістично-орієнтованої системи бюджетування, яка поєднує аспекти витратної та процесної
Мотиваційні механізми практично не пов'язані із забезпеченням цінності та вартості	Мотиваційні механізми враховують зв'язок між цінністю логістичних ланцюгів та вартістю підприємства

- формування та використання фінансових ресурсів на підприємствах здійснюється за результатами руху вхідних і вихідних фінансових потоків;
- фінансові потоки взаємопов'язані з матеріальним та інформаційними потоками, що відображає доцільність синхронізованого управління ними;
- фінансовий потік під впливом господарських операцій змінює напрями руху, а отже визначає їх економічний результат;
- управління фінансовими потоками має враховувати особливості управління супутніми їм потоками, що в сучасних умовах виокремлено в межах логістичного управління господарською діяльністю;
- управління фінансовими потоками в логістичних системах має обов'язково базуватися на врахуванні як фінансового так і логістичного аспекту, а отже має бути направлене на формування цінності логістичного ланцюга, який створить умови для зростання вартості підприємства;
- наукові положення, що закладаються в методологічні засади логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств, здатні перетворити конфлікти, проблеми, диспаритет фінансових відносин у можливість отримання ефекту від гармонізації інтересів і повної співпраці по всьому логістичному ланцюгу.

Їх врахування визначає необхідність подальшого дослідження питань управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки та процесів створенні цінності логістичних ланцюгів і зростання вартості.

### **Висновки до першого розділу**

Дослідження теоретико-методологічних засад управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки дозволяють зробити такі висновки.

1. В умовах логістизації економіки ефективність управління фінансами підприємств визначається адаптованістю методологічних основ та інформаційного інструментарію фінансового менеджменту до особливостей функціонування мікрологістичних систем. Така ситуація зумовлює необхідність пошуку раціональних точок дотику концепцій фінансового менеджменту та логістики у напрямку забезпечення ефективного управління фінансами підприємств.

2. В системі фінансів підприємств питання про економічну сутність «фінансових ресурсів» та «фінансових потоків» є предметом полеміки у вітчизняній і зарубіжній теорії та практиці. За результатами аналізу встановлено, що використанню поняття «фінансовий потік» передувало внесення в економічну науку понять «економічні відносини», «фінансові відносини», «фінанси», «фінансові ресурси», «фінанси підприємств», «фінансовий менеджмент». Історичний ракурс засвідчив, що ускладнення економічних відносин призвело до розширення фінансових, які відобразили переважно фінансові рішення щодо формування та використання фінансових ресурсів. Характеризуючи сукупність сучасних взаємозв'язків, що виникають при формуванні та використанні фінансових ресурсів, аргументовано, що процеси управління фінансовими ресурсами визначаються економічними відносинами під час створення логістичних ланцюгів та забезпечення їх цінності, а подальший рух - супроводжується фінансовими у ході обґрунтування можливостей зростання вартості. Доведено, що проблеми управління динамічним станом фінансових ресурсів є особливо актуальними в умовах логістизації, за яких потокові процеси спроможні на кожному етапі суспільного відтворення забезпечити постійне їх відновлення.

3. Систематизовано сучасні підходи до визначення сутності фінансових ресурсів, виокремлено в їх межах три напрями (фінансові ресурси в розпорядженні держави, суб'єктів господарювання, домогосподарств; фінансові ресурси в розпорядженні підприємства у складі господарських засобів чи джерел їх формування; фінансові ресурси в розпорядженні підприємства як результат формування господарських засобів та джерел їх утворення), доведено доцільність сучасного трактування з позиції врахування взаємозв'язку між господарськими засобами та джерелами їх утворення. Дотримуючись такої тези та виокремивши характерні риси фінансових ресурсів підприємств, запропоновано їх розглядати як сукупність коштів, які акумулюються за рахунок всіх можливих джерел в активах підприємства для забезпечення поточних і майбутніх економічних вигод, змінюються у просторі і часі під впливом економічних та фінансових відносин з метою оптимізації обсягів. Таке трактування є основою для формування наукового

бачення про необхідність узгодженого управління їх статичним і динамічним станом, що характерно для потокового управління фінансами підприємств.

3. Визначено, що в умовах логістизації економіки організатором та координатором руху фінансових потоків виступає логістична система. Уточнено етапи формування логістичних систем, їх функції та елементи, узагальнено характерні риси та визначено місце в них фінансових потоків. Обґрунтовано, що специфіка функціонування логістичних систем підприємств вимагає вироблення єдиного систематизованого підходу до управління їх фінансами, який має здійснюватися за об'єктивно необхідним складом учасників логістичних ланцюгів, а їх кількість повинна визначатися з урахуванням можливих видів фінансових потоків та оцінки впливу на параметри.

4. Рациональне управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки вимагає формулювання відповідної термінології, яка складе основу для забезпечення ефективного руху фінансових потоків. Наукові підходи, присвячені розкриттю їх змісту на різних рівнях управління систематизовано за трьома напрямками, виокремлено спільні для них переваги та недоліки. За результатами їх врахування та використання контент-аналізу сформульовано таке визначення фінансового потоку: спрямований рух фінансових ресурсів у визначеній логістичній системі, пов'язаний з генеруванням у певному часовому періоді матеріального потоку, необхідного для здійснення підприємницької діяльності.

5. На основі розробленого алгоритму впровадження процесу логістизації на підприємствах доведено, що вона визначається рухом фінансових ресурсів в логістичних ланцюгах, охоплює комплекс функцій, пов'язаних з першочерговим їх виникненням та обслуговуванням матеріальних та інформаційних потоків. Її реалізація розкриває сутність та значення логістичної методології управління фінансами підприємств, які визначаються фінансовими відносинами, заснованими на теорії логістичних компромісів, основою досягнення яких є мінімізація сукупних витрат. Виокремлено передумови логістизації, в яких основний акцент зроблено на необхідності розуміння її ролі у стратегічному забезпеченні конкурентних переваг підприємств та країни, залучення підприємств у єдиний інформаційний простір,

розбудови системи знань, впровадження інновацій, посилення уваги до екологізації, розвиток логістичної інфраструктури, інтеграції фінансового менеджменту та логістики для виконання вимог соціальної відповідальності бізнесу. Обґрунтовано, що у цьому напрямку основними завданнями є підвищення рівня потокового управління фінансами підприємств, максимально повна реалізація компетенцій персоналу та розробка стратегії на основі врахування фінансових можливостей та інтересів у процесі пошуку логістичних компромісів.

6. Суттєвим фактором, який впливає на ефективність управління фінансами підприємств в умовах логістизації, є обґрунтування раціональних способів використання рециклінгу та аутсорсингу. Розкрито особливості використання аутсорсингу та рециклінгу під впливом процесів логістизації, вперше визначено їх можливості та переваги в управлінні фінансами підприємств.

7. Доведено, що для створення логістичних систем і побудови раціональних логістичних ланцюгів необхідним є перехід від управління окремими функціями, пов'язаними з формуванням і обслуговуванням фінансових потоків, до управління їх комплексом. Побудовано матрицю порівняння моделей управління фінансовими ресурсами та за результатами їх аналізу у розрізі квадрантів визначено, що моделі управління відображають логістичні підходи, але базуються на постулатних концепціях фінансового менеджменту. Це дозволило констатувати, що в умовах логістизації економіки логістичні та фінансові моделі інтегруються, а фінансовий підхід набуває нових специфічних рис, обумовлених використанням логістичного підходу, і трансформується у логістично-орієнтований.

8. Етап логістизації економіки характеризується розвитком методології управління фінансами підприємств. Визначено передумови виникнення та виокремлено характерні риси методологічних засад логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств. Вперше сформульовано ключові їх компоненти – цінність логістичних ланцюгів та вартість підприємства.

Основні положення першого розділу викладено в працях автора [61, 62, 67, 69, 70, 81, 85, 85, 89, 93, 95, 107].

## **РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЛОГІСТИЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

### **2.1. Взаємозв'язок між цінністю логістичного ланцюга та вартістю підприємства**

Логістизація економіки зорієнтовує до врахування в управлінні фінансами підприємств не лише традиційного підходу, де ключовим поняттям є вартість, а й нового – де управління фінансовими потоками здійснюється в логістичних системах, що вимагає зосередження уваги на понятті цінність.

В працях сучасних дослідників прослідковуються різні підходи до визначення сутності понять «цінність», «вартість», їх видів, використання при розгляді різних економічних явищ, ролі в діяльності підприємств. Висвітлені підходи показують, що фрагментарно цінність та орієнтування на неї присутні в багатьох концепціях управління, проте науковцями чітко ще не доведено, який ефект отримують підприємства від її використання. Тому надзвичайно важливим у напрямку розробки дієвих підходів до управління фінансами підприємств в умовах логістизації є обґрунтування взаємозв'язку, що існують між цінністю логістичного ланцюга та вартістю підприємства. У цьому напрямку першочерговим завданням є з'ясування економічного змісту понять «цінність» та «вартість».

Використання вартісного й ціннісного підходів до обґрунтування сутності економічних явищ спостерігається в працях представників різних шкіл протягом усієї історії розвитку людства. Дослідники по-різному трактують поняття «цінність» та «вартість», ототожнюючи їх або розмежовуючи. Класики економічних вчень (А.Сміт, Д. Ріккардо, У. Петті, К. Маркс, Р. Торренс, Н.Сініор, Дж. Мілль, К. Менгер, Л. Вальрас, Ф. Візер, А.Маршал) для визначення сутності понять «цінність» та «вартість» розробляли теорії трудової вартості, споживачів (граничної корисності, кривих байдужості та бюджетних ліній), виробників (граничної продуктивності, ізоквант та ізокост), факторів виробництва.

Прихильники теорії трудової вартості вважали, що вартість формується фактором праці, яка є базою обміну. На думку А. Сміта «товари мають вартість певної кількості праці, яку ми обмінюємо на те, що, на нашу думку, має в даний час вартість такої ж кількості праці». Розвиваючи таку точку зору, К. Маркс довів, що форма вартості, хоча реально не існує, безпосередньо не сприймається, а виявляється лише у мінових відносинах [281, с.141- 152]. З часом недоліки трудової теорії вартості стали очевидними. Ускладнення і спеціалізація праці призвели до того, що можливість виразити працю безпосередньо в годинах витраченого робочого часу зникла. Вартість товару стала виражатися певною сумою грошей або ціною. Виникає протиріччя - ціна базується на вартості, але сама вартість залежить від ціни на фактори виробництва. В результаті утворилось замкнуте коло – ціна виражається через ціни. Наслідком цього стало те, що вартість відійшла на задній план та зумовила зростання ролі споживача у формуванні ціни. Це призвело до появи теорій споживача та виробника.

Прихильники теорії споживача почали використовувати поняття «цінність», яке відображало врахування корисності. Корисність – це здатність економічного блага задовольняти потреби споживача. Така теорія базувалася на тому, що в основі вартості знаходять не витрати праці, а цінність блага, що визначається корисністю та раціональним очікуванням споживача. Вартість за такого підходу формується під впливом суб'єктивної оцінки споживача, яка визначає цінність одиниці певного блага. Такий підхід відображає розмежування досліджуваних понять.

Поступово твердження економістів змінювалися у напрямку врахування не тільки корисності при визначенні цінності товарів, але й витрат, пов'язаних з використанням факторів виробництва, необхідних для їх виготовлення. Витрати виробництва розглядалися як основа мінової вартості та ціни; а нова вартість - як результат не тільки живої праці, але й минулої, уречевленої праці. Розкриваючи природу вартості, дослідники зазначали, що річ набуває мінової вартості у випадку, коли вона є корисною, задовольняє певні бажання споживачів та її отримання пов'язане з певними труднощами (природна рідкість та трудомісткість). На думку Ф. Візера ціну визначає найменша гранична корисність, а споживач, купуючи



певний продукт, враховує цінність усіх альтернативних шляхів застосування матеріальних та грошових ресурсів, від яких необхідно відмовитись в разі їх використання обраним шляхом. Підхід Ф. Візера зумовив появу теорії «альтернативних витрат», яка в працях сучасних дослідників є основою для розробки концепцій, що базуються на створенні доданої вартості.

Базуючись на аналізі теорій класиків можна констатувати, що цінність та вартість мають різну економічну сутність, яка полягає в тому, що споживчі блага, маючи відповідну цінність, зумовлюють оцінку факторів виробництва (земля, праця, капітал, підприємницькі здібності), які формують їх вартість. Доказом цього є трактування М. Блауга «..концепция ценности, основанная на полезности, вряд ли может считаться удовлетворительной теорией ценообразования без применения понятия убывающей полезности для объяснения насыщенности спроса при данном уровне цены» [281, с. 144] або Туган-Барановського М.І. «...тільки абсолютно відділивши поняття цінності і вартості, ми зможемо побудувати логічно вивірену і узгоджену з фактами теорію цінності і вартості. Сферою мінової цінності є мінові відношення товарів; у міновій цінності (розуміючи під міною цінністю абстрактну основу ціни) набувають об'єктивності не тільки трудові витрати, але і всі багатоманітні відношення влади і залежності» [400, с. 209 ].

Поряд з точками зору класиків економічних вчень, сучасні публікації науковців також відображають наявність різних підходів до трактування понять «цінність» та «вартість». В них прослідковуються врахування управлінських, фінансових, маркетингових, логістичних аспектів та спостерігаються лише деякі спроби виокремлення взаємозв'язку між цінністю логістичного ланцюга та вартістю в управлінні фінансами підприємств.

Долан С., Гарсія С., досліджуючи особливості корпоративного управління, розглядають цінність на основі врахування трьох різних, але взаємодоповнюючих напрямів. Це етико-соціальні цінності (переконання про способи поведінки), економіко-прагматичні (орієнтація на ефективність, дотримання стандартів, дисципліни), емоційно-розвиваючі (мотивація на самореалізацію) [171]. Такий підхід підтверджує те, що у процесі формування суб'єктами господарювання

системи цінностей важливу роль мають відігравати особливі інтереси контрагентів, власні фінансові можливості та мотиви працівників.

Бойко М.Г., розкриваючи сучасні аспекти ціннісно-орієнтованого управління підприємствами туризму, формує понятійне поле даного процесу [59, с. 61-64]. Сформований Бойко М.Г. підхід відображає управлінський, маркетинговий, фінансовий аспекти, але практично не містить логістичного, що свідчить про його не повну адаптованість до особливостей функціонування логістичних систем, а отже і управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки. Точку зору дослідниці узагальнено та доповнено на рис. 2.1. Авторське відображення семантичних зв'язків за змістом та обсягом між представленими поняттями розкриває характер їх походження з позиції логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств, а також роль управління фінансовими потоками у напрямку формування цінності логістичних ланцюгів для забезпечення зростання вартості.

З позиції маркетингу у контексті ланцюгів, систем та мереж підприємств сутність понять “корисність”, «цінність», «споживча вартість», “вартість товару”. визначає Криворучко Я. Ю. [235]. Корисність, на її думку, виражає відношення внутрішніх властивостей речей до потреб людей. Цінність – діалектична єдність корисності речі для споживача, а також вартості (суспільно необхідних витрат виробництва) для виробника. Споживча вартість є носієм корисності. Вартість товару – уречевлена в товарі суспільно необхідна праця товаровиробників та виробничих відносин між людьми, що виникають у процесі виготовлення продукту внаслідок суспільного поділу праці. Представлені автором визначення розглядаються з позиції формування корисності, цінності, вартості результату праці.

На думку Мних О. та А. Чубла [279, с. 30-32], вартість завжди є засобом досягнення цілей, на площині яких визначаються суб'єктивні (мають відношення до окремої особи) та об'єктивні (мінова цінність предмета, його купівельна сила, ціна) цінності. Такий підхід відображає роль задоволення підприємством потреб ринку у напрямку забезпечення зростання його вартості, що є основною метою функціонування. Однак уточнення вимагають об'єктивні та суб'єктивні цінності стосовно конкретного суб'єкта ринку та їх вплив на вартість підприємства чи

Основні поняття від категорії «цінність»			
<b>Цінність</b> – характеристика об'єкта, що означає певну його значущість, функціональність, корисність, рідкісність з позиції оцінюючого суб'єкта	<b>Вартість</b> – сума витрат, пов'язана з процесом виробництва будь-якого матеріального або нематеріального блага, послуги, а також з транзакційними витратами продавця	<b>Економічна цінність</b> – характеристика об'єкта, що означає його певну значущість, при цьому правила оцінювання можуть бути різними	<b>Споживча цінність</b> – сукупність споживчих властивостей об'єкта, за які споживач готовий сплатити з метою придбання

Похідні поняття від категорії «цінність»			
<b>Ціннісний ланцюг</b> – інструмент аналізу потенційних джерел надання цінності споживачам і виявлення ефекту синергізму	<b>Фундаментальна цінність</b> – грошовий вираз активу, зобов'язання або капіталу, який визначається на основі прогнозних надходжень і виплат, пов'язаних з ним, і при застосуванні певної моделі оцінки	<b>Ціннісна ціль</b> – узгоджена ціль господарської діяльності, що поділяється персоналом і спрямована на реалізацію завдання щодо створення соціально-економічної цінності підприємства	<b>Інвестиційна цінність</b> – характеристика об'єкта з урахуванням ухваленого рішення конкретним власником (його цілей, намірів, щодо активу)
<b>Ціннісні канали</b> – сполучають систему інтересів суб'єктів економічних відносин із системою прийняття управлінських рішень на рівні підприємства	<b>Ринкова цінність</b> – грошовий вираз активу або зобов'язання, за яким здійснюються операції на ринку	<b>Ціннісний резонанс</b> – виникає, коли ціннісну ціль визначено та досягнуто, що обумовлює необхідність логічної послідовності в управлінському розкритті та поширенні даного процесу	<b>Цінність споживача</b> – прямий (економічний) або непрямий (психологічний) внесок у досягнення цілей підприємства
<b>Ціннісні взаємовідносини</b> – встановлення взаємозв'язку між потребами, очікуваннями споживачів та внутрішніми процесами створення споживчої цінності	<b>Реальна цінність</b> – сума грошових коштів, на яку можна обміняти актив, або якої достатньо для виконання зобов'язань при здійсненні операції між поінформованими, незалежними сторонами	<b>Ціннісний вектор розвитку</b> – орієнтир діяльності об'єкта на задоволення економічних інтересів суб'єктів соціально-економічної системи	<b>Цінність бренду</b> – визначає додаткові переваги, які отримує споживач внаслідок придбання брендового продукту
<b>Цінність клієнтської бази</b> – агрегований показник, що характеризує сукупність постійних споживачів, з якими встановлено прямий зв'язок та які забезпечують визначений рівень попиту	<b>Професійні цінності</b> – уявлення колективу про цілі діяльності та способи їх досягнення, що затребувані специфікою певного виду праці та прийняті у селовищі окремого підприємства	<b>Ціннісні орієнтири</b> – генеральна мета, що визначена шляхом узгодження економічних інтересів із наступною декомпозицією для обґрунтування можливостей залучення ресурсів для реалізації цілей	
<b>Конституційована цінність</b> – виникає між господарськими організаціями і всередині, між її учасниками, у випадку, коли корисність будь-якої характеристики цінності визнана сторонами, охопленими одночасно глобальними, регіональними, локальними взаємовідносинами			
<b>Міграція цінності</b> – тенденції переходу цінностей від застарілих моделей бізнесу до нових, які спроможні задовольняти актуальні потреби та пріоритети споживачів			

Рис. 2.1. Семантика понять, що визначають процеси формування підприємствами цінності та вартості (побудовано та доповнено на підставі [59])

процеси її створення. Так, існують ситуації, коли цінність підприємства для працівника може досягати найбільшої оцінки, а працівника для підприємства бути нульовою. Або продукція, яка виробляється підприємством може набувати сезонної цінності (періодично), але здійснювати значний внесок у формування цінності підприємства.

Іншої позиції дотримуються Краснокутська Н. С., Круглова О. А., Андросов В. Ю. [234, с. 202–207]. Вчені визначають, що вартість відображає витрати і тяжіє до минулого, а цінність орієнтована на майбутнє і є узагальнюючою характеристикою очікуваних вигод. Поділяємо таку позицію, оскільки вартість визначається за результатами ведення бухгалтерського фінансового обліку, який орієнтований на минулі події, а цінність - формується в межах ведення бухгалтерського управлінського обліку, який орієнтований на майбутні події. Однак не коректним вважаємо трактування щодо необхідності застосування вимірників цінності до концепції Б. Стюарта та Д. Стерна (автори використовують поняття економічна додана цінність та ринкова додана цінність), оскільки розрахунок зазначених показників базується на врахуванні витрат, які знаходять своє відображення в процесі формування вартості.

Розмежовуючи терміни вартість і цінність підприємства залежно від мети та суб'єктів використання, Боярко І. М., Самусевич Я.В. звертають увагу на те, що витратні підходи оперують терміном вартості, а поняття цінності з'являється у концепціях, що орієнтуються на кінцевий результат [115]. Вартість підприємства визначають як можливу економічно обґрунтовану суму витрат на його придбання або створення, виражену в грошовому еквіваленті. Цінність - здатність підприємства приносити доходи його власникам у майбутньому і на даний конкретний момент часу може визначатися через дисконтоване значення майбутніх грошових потоків. Точка зору дослідників містить фінансовий аспект, однак передбачає використання поняття вартості для характеристики суб'єкта господарювання як об'єкта купівлі-продажу, а поняття цінності - для встановлення довгострокових перспектив його функціонування. Таке трактування відображає дві протилежні сторони в управлінні фінансами підприємств – припинення підприємницької діяльності або орієнтування

на розвиток. Тому сформований авторами підхід не дає можливості встановити взаємозв'язок, який має бути врахований власником у процесі формування цінності та вартості для забезпечення розвитку підприємства.

Панков В.А. у своїй науковій праці стверджує, що розвиток ринкових умов, посилення конкуренції, насиченість внутрішніх і зовнішніх ринків вимагають розгляду цінності підприємства з двох сторін – задоволення потреб споживачів та зростання вартості підприємства [307]. На основі такого бачення, дослідником змодельована блок-схема ціннісного підходу до управління у контексті нарощування вартості підприємства. Однак в розробленому підході знаходить відображення лише окрема складова цінності логістичного ланцюга – цінність для споживача, яка характеризує розвиток підприємства лише у напрямку створення майбутніх ринків збуту.

На думку Астраханцевої І.А. в межах сучасного фінансового менеджменту спостерігається нестача адаптованих до динамічних змін ринкового середовища методів управління фінансами підприємств. Для цього автор визначає доцільність застосування нелінійної динаміки, яка дозволяє передбачити стан системи на основі фінансових часових рядів. Розробляючи фрактальну фінансову модель вартості компанії, автор виділяє чотири генератори створення та оптимізації вартості [27, с. 125; 28, с. 1]. Це стейхолдери, фінансові можливості, фінансові стратегії, фінансові процеси. Виділення зазначених складових відображає врахування окремих підходів логістичного управління (підприємство має не тільки адаптуватися до всіх стейхолдерів, але й активно управляти ними) та фінансового менеджменту (підприємство має враховувати інтереси всіх зацікавлених осіб, оцінювати фінансові можливості для їх задоволення та відповідно до них розробляти фінансову стратегію у напрямку створення його вартості). Однак дослідниця ототожнює поняття внутрішня вартість та цінність компанії. На її думку вартість (внутрішня цінність) компанії – це соціально-економічна категорія, яка характеризує як результати діяльності підприємства так і потенціал, визначає здатність генерувати грошові потоки, співвіднесені з вартістю залученого капіталу. Такий підхід чітко визначає актуальність управління фінансовими потоками в діяльності підприємств, проте

ускладнює розуміння щодо визначення сутності «цінності логістичного ланцюга», її впливу на «вартість підприємства», що унеможлиблює його застосування в управлінні фінансами підприємства, яке функціонує у вигляді логістичної системи.

Деякі спроби встановлення взаємозв'язку між цінністю та вартістю підприємства шляхом застосування логістичних підходів прослідковуються в працях Скоробогатової Т.Н. [363]. На її думку логістика як послуга, що забезпечує своєчасну доставку, визначає і цінність, і вартість товару. Цінність - категорія якісна, її окремі аспекти передбачають кількісну оцінку. Вартість є кількісною економічною категорією і завжди має грошовий еквівалент. Точка зору автора є виваженою, оскільки свідчить про те, що на відміну від класичного підходу, де в межах фінансового менеджменту акцентується увага на необхідності управління вартістю підприємства, інтегрування логістичних методів в управління фінансами підприємств має висвітлювати формування як цінності так і вартості. Вважаємо, що у випадку створення підприємством логістичної системи цінність логістичного ланцюга забезпечується раціональним управлінням фінансовими потоками, а вартість підприємства – створенням цінності існуючих логістичних ланцюгів.

Безноєва А.В. досліджує процес формування цінності та споживчої цінності під впливом інтеграції маркетингових і логістичних підходів. Вона акцентує увагу на тому, що в сучасній економіці зміщуються акценти з «досягнення максимальної різниці в ціні між закупівлями та реалізацією» на «зміну споживчої цінності». Під цінністю вона розуміє суб'єктивну сукупність споживчих якостей, характеристик продукції (функціональність, якість, ціна, час), сервісу, системи управління відносинами з клієнтами, іміджу компанії, торгової марки [45, с. 227]. Під споживчою цінністю товару – різницю між отриманими споживачем вигодами та понесеними витратами, пов'язаними з його придбанням. Такий підхід є не досить коректним, оскільки не враховує визначене автором поняття «цінність» та передбачає співставлення двох різних одиниць виміру (ютіли, гривні), які роблять не можливим оцінити дану величину. Вважаємо, що цінність поширюються не тільки на товари, послуги, роботи, але й на підприємство, господарські процеси, операції, взаємовідносини з представниками ринкової інфраструктури. А тому в широкому

розумінні під цінністю доречно розуміти характеристику об'єкта, що означає певну його значущість, функціональність, корисність, рідкісність з позиції оцінюючого об'єкта [448, с. 61]. На відміну від поняття «цінність» «споживча цінність товару» визначається засадами мікроекономіки, відповідно до яких буде відображати ступінь задоволення споживача від придбання товару. Споживча цінність товару – це здатність матеріального чи нематеріального блага задовольняти потреби споживачів відповідно до їх очікувань, що позитивно впливає на їх купівельну поведінку, сприяє зростанню доданої вартості товару, завдяки чому покращує результати діяльності підприємства [448, с. 24]. А тому, враховуючи кардиналістську (кількісну) теорію поведінки споживача, споживча цінність товару буде характеризуватися рівнем загальної та граничної корисності. Придбання кожної чергової одиниці однакового товару буде зменшувати загальну корисність товару, а отже буде знижуватися і його споживча цінність. Загальна споживча цінність товару буде зростати у випадку придбання товарів різних видів. На відміну від поняття «споживча цінність» поняття «споживча вартість товару» відображає витрати споживача на придбання конкретної одиниці товару. У випадку, коли зростає споживча цінність товару, зростає і його споживча вартість, яка буде задовольняти як підприємство, так і споживачів. В результаті буде зростати цінність логістичного ланцюга, що сприятиме зростанню вартості підприємства. Такий стан речей дозволяє встановити прямий взаємозв'язок між споживчою цінністю та споживчою вартістю товару в межах логістичного ланцюга. Його відображено на рис. 2.2.

Формування споживчої цінності товару дозволяє зрозуміти, що купує споживач і сформував таку стратегію, яка зумовить використання ключових компетенцій елементів логістичної системи у напрямку забезпечення оперативного управління вхідними та вихідними фінансовими потоками. Доречно зазначити, що зростання споживчої цінності і споживчої вартості характерне до моменту насичення ринку відповідним товаром. Коли це відбувається, вони починають знижуватися, що вимагає від підприємства перегляду складу учасників логістичного

ланцюга, встановлення нових зв'язків, їх цінностей або побудови нового логістичного ланцюга.

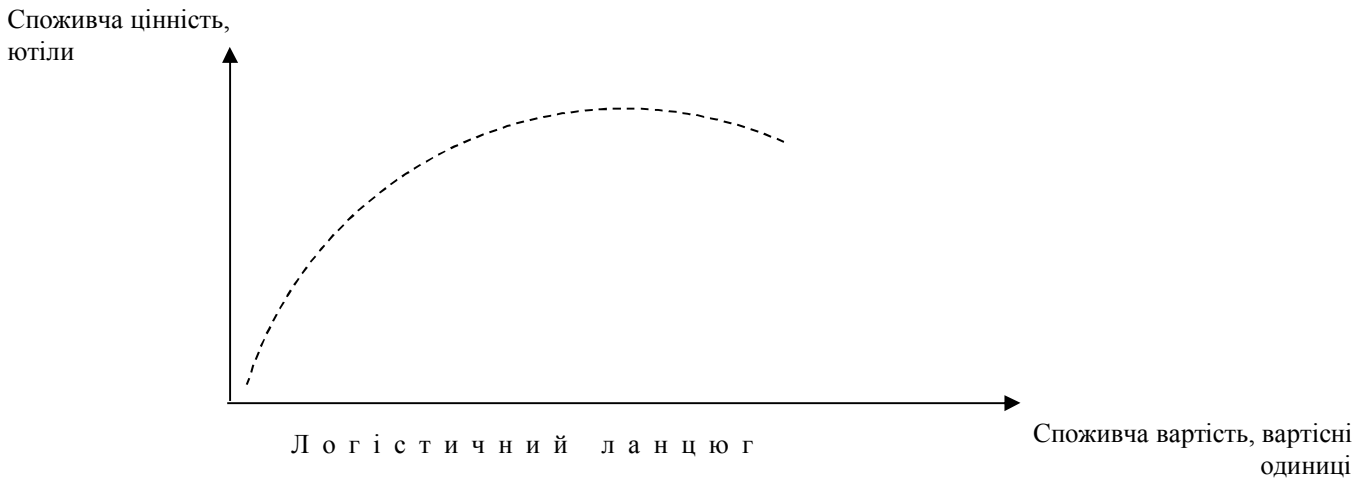


Рис. 2.2. Взаємозв'язок між поняттями «споживча цінність»

та «споживча вартість» в межах логістичного ланцюга (узагальнено автором)

Досліджуючи особливості формування цінності логістичного ланцюга, теоретики і практики використовують значну кількість понять: ланцюг цінності, ланцюг вартості, вартісний ланцюг, ланцюг створення вартості, ланцюг створення цінності [19, 21, 33, 119, 121, 140, 165-166, 184, 238, 250, 254, 268-269, 294, 309, 319, 323, 392, 411-412, 418, 428, 442]. В контексті логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств поняття «логістичний ланцюг» є найбільш прийнятним для використання. Логістичний ланцюг - це зінтегрована сукупність фізичних чи юридичних осіб, що здійснюють господарські операції, які зумовлюють спроектований рух фінансових і супутніх їм потоків від однієї логістичної системи до іншої чи до кінцевого споживача. Таке трактування пов'язано з тим, що, по-перше, логістичні ланцюги відображають всі сфери діяльності логістичної системи та господарські операції, що здійснюються в її межах; по-друге, не всі сформовані логістичні ланцюги мають цінність, а отже забезпечують оптимальний рух фінансових потоків; по-третє, у процесі управління фінансами підприємств логістичні ланцюги можуть мати різну цінність та неоднаково впливати на його вартість.



Кожне підприємство прагне забезпечити цінність існуючих логістичних ланцюгів. Цінність кожного логістичного ланцюга відображає взаємодію таких елементів як сукупність учасників, послідовність господарських операцій, склад потоків, форму організації виробничої та комерційної взаємодії, способи встановлення та підтримання економічних відносин. Вона створюється не лише підприємством, а всіма його учасниками з метою забезпечення оптимального руху фінансових потоків для кожної зі сторін економічних відносин, які мають бути довготривалими. Саме довготривалі економічні відносини між учасниками визначають раціональність руху фінансових потоків, що є умовою спільного створення цінності взаємозв'язків в межах логістичного ланцюга та його цінності в цілому. Учасники логістичного ланцюга перебувають під взаємним впливом один від одного, тому цінність зв'язків з точки зору одного партнера залежатиме від діяльності іншого. Д. Вілсон визначає три виміри цінності зв'язків: економічний (зниження витрат та отримання додаткових прибутків), поведінковий (довіра, культура, репутація), стратегічний (поглиблення компетенцій та знань) [474, с. 56], які сприятимуть формуванню цінності логістичного ланцюга, їх сукупності та цінності підприємства.

Проведений аналіз взаємозв'язків між ціннісними та вартісними поняттями дозволяє встановити відповідний взаємозв'язок:

Цінність → споживча цінність товару → поживча вартість товару →  
 цінність зв'язків → цінність логістичного ланцюга →  
 → зростання вартості підприємства

Встановлений взаємозв'язок свідчить про те, що врахування логістично-орієнтованого підходу в управлінні фінансами підприємств забезпечить зростання вартості шляхом створення цінності логістичного ланцюга на основі формування:

- цінності для підприємства (відображає спроможність генерувати фінансові потоки);
- цінності для персоналу (визначає можливості максимально проявляти працівниками їх компетенції);

- цінності для учасників логістичних ланцюгів (формує впевненість про отримані вигоди від існуючих взаємозв'язків);
- цінності для представників логістичної інфраструктури (забезпечує зацікавленість у співпраці з підприємством);
- цінностей для суспільства (визначає конкурентоспроможність підприємства та продукції на ринку).

В контексті логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств цінність логістичного ланцюга - це здатність задовольняти потреби учасників відповідно до їх очікувань на основі синергетичних впливів, що визначаються взаємодією в процесі забезпечення раціонального руху фінансових потоків. Запропоноване визначення відображає такі характерні риси цінності логістичного ланцюга: 1) стосується всіх учасників логістичного ланцюга та залежить від їх потреб; 2) носить ситуаційний та динамічний характер; 3) залежить від умов сприйняття; 4) характеризується цінністю взаємозв'язків; 5) визначається особливостями управління фінансовими потоками відповідно до специфіки підприємницької діяльності ; 6) взаємопов'язано з вартістю підприємства.

Вартість підприємства, що функціонує у вигляді логістичної системи, відображає результативність функціонування, яка зумовлена здатністю генерувати фінансові потоки логістичними ланцюгами та синергетичними впливами їх учасників. Враховуючи запропонований підхід можна виділити такі характерні риси: 1) інтегральний показник, що відображає результативність діяльності логістичної системи; 2) носить динамічний та фрактальний характер; 3) залежить від внутрішніх і зовнішніх умов функціонування логістичної системи; 5) визначається особливостями управління фінансовими потоками; 6) взаємопов'язана з цінністю логістичних ланцюгів.

Залежність вартості підприємства, що функціонує у вигляді логістичної системи, від цінності логістичних ланцюгів пропонуємо описати таким чином:

$$ВЛС_{(t)} = F (ЦЛЛ_{i(t)}, ЦЛЛ_{2(t)} \dots ЦЛЛ_{n(t)})$$

де ВЛС<sub>(t)</sub> – вартість підприємства, що функціонує у вигляді логістичної системи, у часі; ЦЛЛ<sub>i(t)</sub> – цінність і-го логістичного ланцюга у часі; n – кількість сформованих логістичних ланцюгів.

Найбільше значення вартості одержується у випадку, коли в межах логістичної системи досягається оптимальна цінність всіх логістичних ланцюгів. При цьому рівень оптимальності визначається межею, за якою збільшення їх кількості не забезпечує зростання вартості підприємства.

Логістично-орієнтований підхід до управління фінансами підприємств вимагає інтеграції всіх учасників господарських операцій в логістичні ланцюги. За таких умов все більшого значення набувають питання формування підприємствами дієвих логістичних систем, що сприятимуть створенню тісних взаємозв'язків між елементами системи у процесі забезпечення цінності логістичних ланцюгів та зумовлять зростання її ринкової вартості. Формуючи логістичні ланцюги, підприємства мають враховувати специфіку та масштаби підприємницької діяльності. Для одних доречним є побудова логістичних ланцюгів на основі груп та видів продукції, яка виробляється; для інших - виваженим може бути поділ господарських процесів на основні та допоміжні, або класифікація постачальників та покупців на впливових та менш впливових. Науковцями пропонується використовувати три підходи до побудови логістичних ланцюгів: функціонально-процесний, організаційний, потоковий [165, с. 105]. Останніми роками набуває великої популярності функціонально-процесний підхід, який в якості об'єкта управління розглядає логістичні функції та логістичні процеси, що повною мірою відповідає вимогам забезпечення безперервності управління за рахунок внутрішньо-системної інтеграції. Разом з цим, обмеженість його застосування пояснюється неузгодження теоретичних підходів та методології моделювання логістичних систем та логістичних ланцюгів. Організаційний підхід розглядає логістичний ланцюг як сукупність елементів, які взаємопов'язані різними господарськими відносинами. В результаті, об'єктом управління є як самі підприємства - учасники ланцюга, так і економічні відносини, що виникають між ними. В межах даного підходу передбачається визначення складу елементів ланцюга, його оптимізація,

координація дій учасників, управління фінансовими потоками на основі різних угод між учасниками. Потоковий підхід дозволяє представити логістичний ланцюг як рух логістичних потоків між послідовно визначеними логістичними системами окремих підприємств. Перевагою даного підходу є те, що він передбачає безперервність потоків, а, отже, і управління ними протягом всього ланцюга від першого постачальника до кінцевого споживача. Однак, не зважаючи на розвиненість процесів логістизації, в практичній діяльності така безперервність обмежена присутністю на ринку підприємств, що характеризуються різним ступенем зрілості логістичних систем, а отже не можливістю безперервного управління їх фінансами.

В сучасних умовах найбільш прийнятним для підприємств є побудова логістичних ланцюгів з використанням окремих елементів функціонально-процесного (для стадій логістичного ланцюга) та організаційного (для визначення учасників в межах стадій) підходів за групами продукції, оскільки це дозволить в межах кожного логістичного ланцюга ідентифікувати учасників, згрупувати представників логістичної інфраструктури за їх вимогами чи потребами, обґрунтувати сильні та слабкі позиції, оцінити можливості розвитку чи поступового скорочення. Тому першочергові завдання у процесі розробки дієвих підходів до управління фінансами підприємств в умовах логістизації полягають у врахуванні видів та змін параметрів фінансових потоків, пріоритетів формування цінності логістичних ланцюгів та вартості під впливом динамічних змін ринкового середовища.

## **2.2. Класифікація видів та параметрів фінансових потоків**

У ході виконання елементами системи фінансів підприємств встановлених функцій, ініціативну роль виконують фінансові потоки. Вони не тільки ініціюють матеріальні потоки, але й обслуговують і сприяють їх оптимізації. Доцільно констатувати, що в основі створення, функціонування і розвитку логістичної системи знаходиться ідея упорядкованості фінансових потоків, фундаментом якої є наявність встановленої сукупності логістичних ланцюгів, що здійснюють логістичні

операції та функції, задають їм напрям та перетворюють, а також їх реалізують через об'єкт управління і обрану стратегію. Для реалізації процесів планування й моделювання, оцінки рівня ліквідності, платоспроможності, прибутковості логістичної системи фінансовий потік також є не менш важливим за матеріальний та інформаційний потоки, оскільки безпосередньо відображає поточні та майбутні доходи і витрати.

Специфіка функціонування підприємств в умовах логістизації економіки, яка супроводжується безперервним зростанням інформаційного потоку, ускладненням обліку та контролю логістичних операцій, посиленням диференціації логістичних каналів, розвитком концепцій управління господарською діяльністю вимагає вироблення єдиного систематизованого підходу. Виходячи з цього, особливістю управління фінансами підприємств в умовах логістизації є те, що даний процес має здійснюватися за об'єктивно необхідним складом учасників та логістичних ланцюгів, а їх кількість повинна визначатися з урахуванням специфіки підприємницької діяльності, можливих видів фінансових потоків та оцінки їх впливу на параметри.

У цьому напрямку важливим завданням є перевірка оптимальності схем руху фінансових потоків та контроль за відповідністю їх параметрів параметрам матеріальних потоків, а також впливом фінансових рішень на ефективність підприємницької діяльності. Тому управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки вимагає врахування всіх можливих видів фінансових потоків.

В науковій літературі дослідниками приділяється багато уваги класифікації фінансових потоків підприємств. Одні дослідники, базуючись на підходах лише фінансового менеджменту, ототожнюють класифікаційні ознаки фінансових і грошових потоків, інші – конкретизують фінансові потоки за складом видами та джерелами формування фінансових ресурсів, специфікою їх існування лише в окремих суб'єктів господарювання. Окремі дослідники визначають класифікацію фінансових потоків у логістичних системах [38, с. 65; 39, с. 1–2; 149, с. 35; 183, с. 31; 412, с. 208; 421; 432;]. При цьому по-різному оцінюють необхідність та значимість

систематизації фінансових потоків в розрізі класифікаційних ознак, що ускладнює процес пізнання та ідентифікації явища.

Визначений склад класифікаційних ознак фінансових потоків направлений на забезпечення оптимального управління фінансами підприємств, які формують логістичні системи. Водночас, зважаючи на специфіку функціонування підприємств в умовах логістизації економіки, доцільно окреслити притаманні для них ознаки класифікації, доповнити й розширити види фінансових потоків. Потреба у визначенні ефективних способів управління фінансами в логістичних системах підприємств зумовлює необхідність представлення докладної класифікації фінансових потоків, яка буде відображати особливості існування мікрологістичних систем та регулювання діяльності підприємств в сучасних умовах.

Кукукіна І. Г., досліджуючи особливості корпоративного контролю фінансових потоків в управлінні вартістю компанії, класифікує їх за рядом ознак [245, с. 18]:

- за змістом у вартісній формі (грошовий та не грошовий (матеріальний, нематеріальний), явний, неявний, трансакційний);
- за напрямом руху (вхідний, вихідний);
- за знаком абсолютної величини (позитивний, негативний);
- за методом розрахунку обсягу фінансового потоку (підсумковий, валовий, чистий, дисконтований, недисконтований, з поправкою на інфляцію, без урахування інфляції);
- за видами фінансово-господарської діяльності (операційний, інвестиційний, фінансовий);
- по відношенню до підприємства (зовнішній, внутрішній);
- за масштабом обслуговування (підприємства в цілому, структурного підрозділу або центру відповідальності, бізнес-процесу, асортиментної групи, продукції, замовлення, операції, сфери впливу);
- за періодичністю (змінний, постійний, одноразовий, ануїтетний, дискретний);

- за оцінкою в часі (історичний, прогнозний, поточний, майбутній, плановий; фактичний, звітний, нормативний);
- за придатністю для прийняття управлінських рішень (релевантний, іррелевантний, втрачених можливостей);
- за належністю до суб'єктів управління (власників, менеджерів, персоналу, контрагентів);
- за належністю до суб'єктів фінансового контролю (міждержавний, державний, парламентський, внутрішньогосподарський, аудиторський (зовнішній), інституційний, громадський);
- за приналежність до території (транснаціональний, країни, регіональний, муніципальний).

Представлена класифікація фінансових потоків містить суттєвий недолік, який полягає у відсутності розмежування мікро- та макрорівнів. Так, ознаки «за належністю до суб'єктів фінансового контролю», за якою виділяються міждержавний, державний, парламентський, внутрішньогосподарський, аудиторський (зовнішній), інституційний, громадський фінансові потоки, та «за приналежність до території» (транснаціональний, країни, регіональний, муніципальний фінансові потоки) не можуть бути відображені у складі класифікації фінансових потоків підприємств, оскільки відображають макро- та мезо- рівні функціонування економічної системи. Разом з цим, ознака «за оцінкою в часі» не може включати перераховані Кукукіною І.Г. фінансові потоки (минулий, прогнозний, поточний, майбутній, плановий; фактичний, звітний, нормативний). Визначені в межах даної ознаки фінансові потоки доцільно згрупувати «за часом виникнення» (минулий, поточний, майбутній), за ступенем виконання поставлених завдань (плановий, фактичний, нормативний), за обліковою інформацією (фінансовий потік звітного періоду, фінансовий потік майбутнього періоду, фінансовий потік минулого звітного періоду). Такі ознаки відображають врахування вимог бухгалтерського управлінського та фінансового обліків, що дозволяє співставити минулі результати із звітними та бажаними майбутніми результатами. Поряд з цим, ознака «за періодичністю» містить види фінансових потоків, які мають

для підприємства одне і теж значення. Це постійний і ануїтетний потік, а також змінний, одноразовий, дискретний. Ануїтет, відображаючи рівновеликі грошові виплати (чи надходження) через однакові проміжки часу впродовж певного періоду, характеризує постійність фінансового потоку. Дискретність фінансового потоку, характеризуючи його стрибкоподібну зміну, свідчить про його змінність і одноразовість. Ознака «за належність до суб'єктів управління» містить не досить коректний склад суб'єктів, оскільки менеджери входять до складу персоналу підприємства, а власники можуть виконувати функції менеджерів. Не зважаючи на це, за суб'єктами управління фінансові потоки в межах логістичних систем класифікувати не потрібно. Будучи динамічною категорією, фінансовий потік не може перебувати у розпорядженні одного суб'єкта управління.

Досить повну класифікацію фінансових потоків на вітчизняних підприємствах представлено Єрмошкіною О.В.. На підставі аналізу праць науковців та вимог законодавства вона виділяє дванадцять ознак (за видами діяльності, за впливом на систему, за масштабами обслуговування, за видами валют, за методом обчислення обсягу, за методом вартісної оцінки, за рівнем передбачуваності, за рівнем безперервності руху, за рівнем достатності обсягів, за формою, за спрямованістю руху, за сферою обігу) та відповідно до них види фінансових потоків [185, с. 54 - 68]. За видами діяльності автор фінансові потоки поділяє традиційно з урахуванням вимог положень (стандартів) бухгалтерського обліку: фінансові потоки від операційної діяльності, фінансові потоки від фінансової діяльності, фінансові потоки від інвестиційної діяльності. При цьому в межах кожного виду виділяє основну і неосновну діяльність. В сучасних умовах зазначений підхід є виправданим лише стосовно операційної діяльності, оскільки згідно НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [9] операційна діяльність – основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю, а основна включає операції, пов'язані з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), що є головною метою створення підприємства і забезпечують основну частку його доходу. Така ситуація дозволяє зробити висновок, що в межах фінансової та інвестиційної діяльності виділення фінансового



потоків від основної та неосновної діяльності є некоректним. Разом з цим, введення Єрмошкіною О.В. ознаки «за впливом фінансових потоків на систему» є досить виваженим, оскільки вона дозволяє визначити пріоритетність для підприємства відповідних видів фінансових потоків. Також обґрунтованими є визначені автором класифікаційні ознаки «за методом обчислення обсягу» та «за методом вартісної оцінки». За методом обчислення обсягу потоку автор виділяє валовий та чистий фінансові потоки. Вважаємо, що в сучасних умовах дана класифікаційна ознака має бути доповнена видом потоку як «скоригований фінансовий потік», який буде відображати вплив процесів інфляції. Ознака «за методом вартісної оцінки» передбачає виділення потоків за майбутньою та теперішньою вартістю. В даному випадку мова йде про необхідність застосування в процесі управління фінансовими потоками дисконтування, що виокремлює доцільність їх поділу на дисконтовані та недисконтовані. Поряд із визначеними ознаками значну роль в управлінні фінансовими потоками відіграє ознака «за рівнем передбачуваності». Відповідно до неї фінансові потоки можуть бути повністю передбачуваними (ймовірність потоку дорівнює 1), частково передбачуваними (ймовірність потоку коливається від 0 до 1), форс-мажорними (виникають у випадку форс-мажорних обставин). Однак в умовах швидкої мінливості зовнішнього середовища виникає складність застосування логістичними системами основних положень теорії ймовірностей. Тому в межах даної ознаки доцільно виділяти передбачувані потоки, умовно передбачувані потоки та непередбачувані потоки. Умовно передбачувані потоки будуть відображати будь-які зміни в зовнішньому середовищі чи поведінці представників логістичної інфраструктури. Тобто це потоки, які на думку фінансових менеджерів у визначеному часовому інтервалі є повністю передбачуваними, але мінливість зовнішнього середовища, і, як наслідок, інша поведінка представників логістичної інфраструктури робить, їх не передбачуваними. За рівнем безперервності Єрмошкіна О.В. фінансові потоки поділяє на регулярні та дискретні. При цьому автор досить слушно зазначає, що регулярність потоку передбачає обов'язкове врахування проміжку часу, джерел формування та напрямів руху. Дійсно, фінансовий потік може бути регулярним за обсягами та часовим

інтервалом руху, але нерегулярним за напрямками надходження чи витрачання (наприклад фінансові потоки від різних покупців чи різним постачальникам). Для цього вважаємо за необхідне у складі класифікаційних ознак фінансових потоків в логістичних системах підприємств додатково виділяти ознаку «за інтервалами руху». Крім зазначених ознак, дослідниця «за сферою обігу» виділяє зовнішні і внутрішні фінансові потоки. Внутрішніми є ті потоки, які не виходять за межі підприємства та обертаються між підрозділами підприємства. Зовнішніми вважаються фінансові потоки, які виходять за межі підприємства або надходять із-за його меж. Дана класифікаційна ознака для логістичних систем підприємств має принципову відмінність стосовно поділу фінансових потоків на внутрішні та зовнішні. Вона полягає в тому, що у процесі функціонування логістичної системи власник фінансового потоку змінюється на вході чи виході, та визначається переходом фінансового потоку в іншу логістичну систему. Отже внутрішні фінансові потоки будуть відображати рух фінансових ресурсів між елементами логістичної системи. Зовнішні – рух фінансових ресурсів, який відображає їх перехід в іншу логістичну систему. Особливістю даної класифікаційної ознаки є те, що виникають ситуації коли внутрішні фінансові потоки можуть переходити у зовнішні. Під час визначення підприємством складу учасників логістичної інфраструктури формується певна кількість елементів логістичної системи, між яким відбувається рух фінансових ресурсів. У випадку неможливості виконання якимось елементом зобов'язань перед підприємством, фінансовий потік з метою дотримання умов договору може перейти до елемента іншої логістичної системи і вже буде мати ознаки зовнішнього (наприклад транспортна організація передоручає іншій транспортній організації, яка не входить в логістичну систему підприємства, доставити вантаж). За рівнем достатності обсягів Єрмошкіна О.В. фінансові потоки поділяє на надлишкові, дефіцитні, збалансовані. Доцільно зазначити, що виділення в межах даної ознаки виду «збалансовані фінансові потоки» є не досить коректним, оскільки такий вид потоків не відповідає сутності виокремленої ознаки. Якщо фінансові потоки є надлишковими або дефіцитними, це свідчить про

незбалансованість управління ними. А тому поділяти фінансові потоки на збалансовані і незбалансовані доцільно за ознакою наслідків управлінських впливів.

Досліджуючи особливості логістичного управління підприємствами Фролова Л.В. [412, с. 208] представляє класифікацію логістичних фінансових потоків. При цьому виділяє такі: за напрямом використання (закупівельні, інвестиційні, споживчі, виробничі, збутові, податкові, дивідендні); за формами власності (приватний капітал, колективний капітал, державний капітал, позикові кошти); за формами існування (внутрішня й іноземна валюта, цінні папери, інші фінансові активи); за джерелами формування (статутний і резервний капітал, пайові і партнерські внески, реінвестовані дивіденди і прибуток, банківський кредит та інші позики, кредиторська заборгованість, доходи майбутніх періодів); за зв'язком з активами (інвестування необоротних активів, авансування оборотних активів); за способами розрахунків (готівкові, безготівкові, облікові); за урівноваженістю з матеріальними потоками (збалансовані, незбалансовані). Доречно зазначити, що класифікаційна ознака фінансових потоків «за напрямом використання» містить в собі види потоків з різним функціональним призначенням. Тому її виокремлення не має змісту, а виділені в її межах види потоків доцільно виділяти за іншими ознаками. А саме: «за логістичними процесами» та «за роллю у господарській діяльності» (податкові фінансові потоками, дивідендні фінансові потоки, господарські фінансові потоки, інвестиційні фінансові потоки). Аналогічно не має економічного змісту класифікаційна ознака «зв'язок з активами», оскільки фінансові потоки відображають рух фінансових ресурсів, які акумулюються за рахунок всіх можливих джерел в активах підприємства для ведення господарської діяльності. Визначена класифікаційна ознака «за способами розрахунків» (готівкові, безготівкові, облікові) притаманна грошовим потоками, які входять до складу фінансових потоків, та будуть відображати можливі способи їх отримання (у безготівковій через кореспондуючі рахунки в банку чи у готівковій через касу підприємства). Також не можливо виокремлювати такий вид фінансового потоку як обліковий, оскільки організація бухгалтерського обліку на підприємствах України передбачає облік всіх готівкових і безготівкових розрахунків. У цьому напрямку

слушною є виділена класифікаційна ознака Кукукіною І. Г. «за змістом у вартісній формі», за якою фінансові потоки поділяються на грошові, не грошові, явні, неявні [245]. Виділені Фроловою Л. В. види фінансових потоків за ознакою «за формами власності» є застарілими, що підтверджується функціонуванням в Україні приватних підприємств, колективних підприємств, комунальних підприємств, державних підприємств, підприємств, заснованих на змішаній формі власності, спільних комунальних підприємств [1, ст. 63], а отже й існуванням в них фінансових потоків. Разом з цим, фінансові потоки відображають рух фінансових ресурсів, що робить неможливим їх ототожнення з поняттям «капітал».

Мельникова К.В. в цілях оптимізації руху фінансових потоків в логістичних системах їх класифікує 1) за напрямом руху (позитивний, негативний), 2) за методом числення (валовий, чистий), 3) за призначенням (закупівельний, виробничий, збутовий), 4) за періодичністю виникнення (регулярний, дискретний), 5) за рівнем достатності (надмірний, дефіцитний), 6) за масштабом (по підприємству, за окремими видами діяльності, за окремими структурними підрозділами, за окремими господарськими операціями), 7) за видом господарської діяльності (супроводжуючий рух продукції, супроводжуючий інвестиційну діяльність, супроводжуючий фінансову діяльність) [269, с. 35]. Перераховані види потоків аналізувалися і попередніми дослідниками, хоча спостерігається у їх підходах деяка невідповідність класифікаційних ознак і видів. Разом з цим, на думку автора, найбільше значення має розподіл потоків за напрямом руху. Позитивний і негативний потоки взаємопов'язані. А отже недостатність обсягів одного виду потоку в конкретний період часу обумовлює скорочення обсягів іншого виду. Тому в системі управління фінансами підприємств вони мають розглядатися як єдине ціле.

Коровін Є. Г. [227, с.13-14] зазначені попередніми дослідниками класифікаційні ознаки фінансових потоків в логістичних системах доповнює такими ознаками: «за призначенням» (фінансові потоки обумовлені процесом закупівлі, продажу, інвестиційні, по відтворенню робочої сили, з формування матеріальних витрат у виробництві); «за рівнем обслуговування логістичних процесів»

(міжнародні, внутрішньодержавні, внутрішньорегіональні); за фінансовим механізмом обслуговування фінансових потоків (прямі, опосередковані). Виокремлені науковцем види фінансових потоків за ознаками «за призначенням» та «за рівнем обслуговування логістичних процесів» характеризуються невідповідністю ознак та видів. По-перше, призначення фінансових потоків визначається всією логістичною системою; по-друге, логістичні процеси відбуваються не на рівнях функціонування логістичних систем, а в їх межах. Виваженою вважаємо класифікацію фінансових потоків «за рівнями функціонування логістичних систем» на міжнародні, державні, регіональні, а «за логістичними процесами» на фінансові потоки у постачанні, фінансові потоки у транспортуванні, фінансові потоки у виробництві, фінансові потоки у збуті, фінансові потоки у сервісному обслуговуванні, фінансові потоки за рециклінгом, фінансові потоки за аутсорсингом, фінансові потоки у розрахунках. Така класифікаційна ознака відобразить особливості господарських процесів у логістичних системах підприємств. Поділ потоків на прямі та опосередковані характерний для сучасних підприємств, які формують переважно гнучкі логістичні системи. В результаті рух фінансових потоків між елементами логістичної системи може бути прямим і непрямим. Однак поділяти потоки на прямі та опосередковані доцільно за ознакою «за траєкторією руху», яка здійснює суттєвий вплив на тривалість фінансово-логістичного циклу.

Голофаєва І.П. [149, с. 249] також визначає ключову роль логістичних фінансових потоків у забезпеченні ефективного руху матеріальних потоків. При цьому обґрунтовує, що логістичні фінансові потоки неоднорідні за своїм складом, напрямком руху, призначенням, що обумовлює необхідність їх класифікації у кожному конкретному випадку. У зв'язку з цим, автор визначає класифікацію фінансових потоків у логістиці. В її межах поряд з ознаками, які визначалися попередніми дослідниками, а саме: 1) стосовно конкретної логістичної системи (зовнішні та внутрішні); 2) за напрямом руху зовнішніх потоків (вхідні, вихідні); 3) за призначенням (фінансові потоки, обумовлені процесом закупівлі товарів, інвестиційні фінансові потоки, фінансові потоки по відтворенню робочої сили,

фінансові потоки, пов'язані з формуванням матеріальних витрат у процесі виробничої діяльності підприємств, фінансові потоки, що виникають у процесі продажі товарів) виділяються і нові. Це такі як «за способом перенесення авансованої вартості на товари» (супутні руху основних фондів підприємства та обумовлені рухом оборотних коштів підприємства, «залежно від застосовуваних форм розрахунків» (грошові, інформаційно-фінансові), «за видами господарських зв'язків» (горизонтальні, вертикальні). Ознаки «за способом перенесення авансованої вартості на товари» та «за видами господарських зв'язків» є досить виваженими, оскільки відображають роль фінансових потоків у формуванні активів підприємства, розробці політики фінансування постійної і змінної їх частини, а також особливості функціонування корпоративних структур та побудови ними логістичних систем. Поряд з цим, вважаємо, що виокремлення видів фінансових потоків за ознакою «залежно від застосовуваних форм розрахунків» є не досить коректним. Це пояснюється тим, що грошові потоки, які існують у готівковій і безготівковій формі, не можуть відображати рух усіх фінансових ресурсів, а отже не є прийнятними для класифікації фінансових потоків. Стосовно інформаційно-фінансових потоків, то таке поєднання не відображає сутності фінансових і інформаційних потоків, які в логістичних системах, разом з матеріальними потоками є супутніми. Враховуючи сучасні форми розрахунків, які використовуються в практиці функціонування вітчизняних підприємств, в межах цієї ознаки доцільно виділяти фінансові потоки за платіжними дорученнями, фінансові потоки за інкасовими операціями (платіжними вимогами або вимогами-дорученнями), фінансові потоки за акредитивами, фінансові потоки за факторинговими операціями, фінансові потоки за векселями, фінансові потоки за пластиковими картками.

Перераховані класифікаційні ознаки фінансових потоків застосовує російський дослідник Барикін С. Є. При цьому, акцентуючи увагу на спільних ознаках матеріальних, фінансових, інформаційних потоків в логістичних системах, доповнює їх власними ознаками [39, с. 1 – 2]. Це такі як: 1) по відношенню до логістичної системи (зовнішні, внутрішні), 2) за напрямом руху (вхідні, вихідні), 3)

за ступенем ймовірності (детерміновані, стохастичні), 4) за ступенем інтенсивності (з високим і низьким ступенем інтенсивності) 5) за стабільністю часових інтервалів переміщення потоків (з рівними і нерівними інтервалами руху), 5) за обсягами елементів потоків (потоки з рівними та нерівними величинами у визначеному періоді).

Циган Р. М. запропонував доповнити існуючі класифікації грошових потоків ознакою – рівень управлінського впливу на процеси генерування [424, с. 285]. В її межах дослідник виділяє активний (маса грошей, яка знаходиться у сфері постійного впливу з боку керівництва підприємством, тобто використовується в операціях, управління якими здійснює саме підприємство) та пасивний (маса грошей, яка формально належить підприємству, але тимчасово розміщена ним в об'єкти, на які підприємство не має впливу, тобто не знаходиться у сфері безпосереднього управління власниками та керівниками) грошові потоки. Дана ознака має важливе практичне значення і для управління фінансами підприємств, оскільки відображає здатність менеджменту підприємства контролювати рух і впливати на ефективність формування і використання фінансових потоків.

За результатами аналізу особливостей функціонування логістичних систем підприємств сформульовано науково-обґрунтовану класифікацію фінансових потоків в логістичних системах (Додаток Б). В представленій класифікації систематизовано та скориговано існуючі ознаки, виокремлено нові (за метою ведення підприємницької діяльності, за видами логістичних операцій, за часом виникнення, за характером використання, за обліковою інформацією, за наслідками управлінських впливів, за інтервалом руху, за траєкторією руху, за ступенем виконання поставлених завдань), що створює необхідне теоретичне підґрунтя для забезпечення раціонального руху фінансових потоків, формування оптимальних обсягів фінансових ресурсів на всіх стадіях логістичного ланцюга, та, в цілому підвищення ефективності управління фінансами підприємств в умовах логістизації.

Поряд з нею, значний вплив на ефективність функціонування системи фінансів підприємств здійснюють параметри фінансових потоків, які визначаються

характером економічних відносин, що виникають у підприємства з представниками логістичної інфраструктури.

Параметри фінансового потоку характеризують фінансовий потік у відповідний момент часу з різних сторін. Вони служать індикаторами благополуччя й стабільності логістичних систем підприємств, відображають цінність логістичних ланцюгів та раціональність сформованої логістичної інфраструктури. Зміна обсягів, швидкості руху й інших параметрів фінансових потоків суттєво впливає на рух матеріальних потоків. Прискорення руху фінансового потоку за рахунок раціональної організації системи розрахунків між учасниками логістичного ланцюга забезпечить прискорення обігу запасів.

Сучасними науковцями параметрам фінансових потоків приділяється достатньо уваги. Їх називають властивостями, характерними рисами, параметрами, характеристиками, параметричними характеристиками. Разом з цим, дослідниками представляється різний склад параметрів, не визначаються взаємозв'язки, що існують між ними, а отже не враховується повною мірою їх частковий і сукупний вплив на управління фінансами підприємств в умовах логістизації.

Єрмошкіна О.В. параметри фінансових потоків підприємств визначає як параметричні характеристики, поділяючи їх на статичні та динамічні [185, с. 74-75]. У складі статичних виділяє обсяг потоку та джерела формування потоку. До динамічних відносить напрям, швидкість, регулярність, вартість фінансового потоку. Враховуючи обґрунтовану економічну сутність фінансового потоку в логістичній системі підприємства, вважаємо за доцільне зазначити, що фінансовий потік, будучи динамічною величиною, має визначатися лише динамічними параметричними характеристиками. Статичною величиною є фінансові ресурси, які, перебуваючи в русі, формують фінансовий потік. Поряд з цим, параметр «регулярність» формується як наслідок встановлення таких вихідних параметрів як швидкість, напрям руху та вартість.

Мельникова К.В. [269, с. 40] виділяє основні та додаткові характеристики фінансового потоку логістичної системи. До основних відносить об'єм, вартість, час та напрям. Додаткові характеристики, на її думку, визначаються з урахуванням



специфіки господарської діяльності та потреб підприємства. Чотири характеристики фінансового потоку відображає і Ланкова Ю.В. [249, с. 25]: напрям, обсяг, вартість, час.. Спільного в поглядах дослідниць є те, що вони відображають залежність схем руху матеріальних та інформаційних потоків від вартості, часу і обсягу фінансових потоків. Це дійсно так. Однак з позиції управління фінансовими потоками у взаємоузгодженості з матеріальними та інформаційними, не завжди напрями супутніх потоків залежать від вихідних потоків. Також напрям фінансового потоку не визначається його обсягом, часом та вартістю.

Існують й інші підходи, відповідно до яких виділяються основні та додаткові параметри фінансових потоків [39, с. 1–2 ]. Барикін С.Є. до основних параметрів фінансового потоку з позиції логістичної методології управління фінансовими потоками відносить: початкові та кінцеві пункти фінансового потоку; траєкторію фінансового потоку; довжину фінансового потоку (міра траєкторії); швидкість та час фінансового потоку; проміжні пункти фінансового потоку; інтенсивність фінансового потоку. У складі додаткових параметрів виділяє загальну суму виплат, термін платежу, періодичність виплат, рівномірність оплати за платіжними періодами, процентну ставку на залучені кошти, розмір виплачуваного боргу, частку заборгованості, що виплачується цінними паперами.

Аналогічного підходу дотримуються Дайнеко Е.О., Суденкова Н.В. [161, с. 240]. Вважаємо, що не всі перераховані елементи є параметрами фінансових потоків, що зумовлено залежністю одного від іншого. Так, обсяг фінансового потоку в залежності від джерел його виникнення залежить від процентних ставок чи розміру виплачуваного боргу, його інтенсивність – від терміну платежу, періодичності виплат чи рівномірності оплати за платіжними періодами. Визначаючи параметри фінансових потоків необхідно враховувати те, що вони прямо впливають на ефективність функціонування системи фінансів підприємства, що функціонує у вигляді логістичної системи. Врахування їх величин дозволить фінансовим менеджерам розробляти дієву політику планування та організації взаємозв'язків з представниками логістичної інфраструктури, а отже і забезпечити відповідні межі коливання їх параметрів (вважаємо, що в управлінні фінансами

підприємств параметри фінансових потоків мають визначатися не конкретними величинами, а коливатися у оптимально визначених межах). Ковальов В.В. слушно зазначає, що основними вимогами, що мають пред'являтися до параметрів фінансових потоків, є такі як достатність (фінансові ресурси мають бути в наявності в необхідному обсязі та в момент виникнення потреби в них); надійність джерел ресурсів та ефективність залучення фінансів; оптимізація; узгодженість ресурсних потоків; оперативність (схеми руху потоків повинні гнучко і оперативно змінюватися при зміні сформованих умов) [211]. Такий стан речей дозволяє стверджувати про те, що дотримання встановлених підприємством меж одних параметрів фінансових потоків забезпечує формування необхідного рівня інших.

Деяка спроба встановити залежність одних параметрів фінансових потоків від інших зроблена Зайковим В.П., Панковим В.А., Макогоном Ю.В., Пашковим Е.А., Бабенко А.Б..

На думку Зайкова В.П. [189, с. 23] параметри фінансових потоків мають поділятися на кількісні та якісні. Кількісні параметри виражають обсяг і значення окремих структурних елементів потоку – фінансові надходження (грошові аванси, кредити, цільові, безоплатні та інші надходження), фінансові витрачання (витрати, пов'язані з забезпеченням функціонування економічної системи, оплатою праці, обов'язкові платежі та перерахування, інші). Якісні параметри включають чистий фінансовий потік, ліквідність, ритмічність, залишок фінансових коштів на початок і кінець операційного циклу, вартість фінансового потоку. Таке групування дозволяє визначити кількісні та якісні критерії управління фінансовими потоками і застосовувати їх у залежності від виду потоку.

На відміну від такого підходу колектив авторів Донецького національного університету виокремлюють характеристики та параметри фінансового потоку [273, с. 106 - 107]. Вони акцентують увагу на існуванні двох характеристик фінансових потоків: визначеність (визначає необхідність віднесення за направленістю фінансовий потік до вхідного чи вихідного) та вимірюваність (відображає оцінку фінансового потоку у відповідних одиницях виміру). Стосовно параметрів фінансового потоку, то в їх складі автори виділяють кількісні - ємність,

інтенсивність; часові - період часу; якісні - внутрішні (види коштів реалізації зобов'язань, форми розрахунків, види валют) та зовнішні (джерело, направленість, сфера господарської діяльності). Систематизування параметрів потоків за трьома напрямками є виваженим, оскільки створює умови щодо виокремлення факторів впливу на параметри відповідного напрямку. Поряд з цим, фінансовий потік як динамічна величина має характеризуватися параметрами, які можна розрахувати або оцінити, а характеристики потоку є наслідком встановлення його параметрів. Так, визначеність фінансового потоку обумовлюється напрямом руху, вимірюваність – формою руху фінансових ресурсів, надійність – дотриманням всіх кількісних, часових, якісних параметрів. А тому використання характеристик фінансового потоку поряд параметрами є недоречним.

Враховуючи те, що параметр є показником, величина якого здійснює суттєвий вплив на економічні процеси [332], вважаємо за доцільне стосовно фінансового потоку в логістичній системі використовувати поняття не «основні характеристики» або «параметри характеристик», а «параметри». Параметри фінансового потоку визначатимуть цінність логістичного ланцюга з урахуванням ситуації, яка склалась в логістичній системі підприємства. В результаті оцінка параметрів фінансового потоку забезпечить розробку ефективних фінансових рішень, направлених на покращення стану управління фінансами підприємств. При цьому цінність логістичного ланцюга буде визначатися сукупністю як негативного, так і позитивного впливу всіх параметрів.

Разом з цим, пропонуємо виділяти додатково у складі кількісних параметрів – форму, просторових - термін і період, якісних – збалансованість, інтенсивність, достатність, ліквідність. Форма фінансового потоку може бути двох видів: монетарна та немонетарна. Основою виділення монетарної форми є функція грошей як засобу платежу, що передбачає обслуговування грошима погашення різноманітних боргових зобов'язань між суб'єктами економічних відносин. Основою існування немонетарної форми є функція грошей як засобу міри вартості, яка полягає у здатності грошей як загального еквівалента вимірювати вартість усіх інших товарів, надавати форму ціни (грошового виразу) [181, с. 159]. Так, у процесі

створення статутного капіталу шляхом внесків засновників грошовими коштами фінансові потоки характеризуються монетарною формою. У випадку коли статутний капітал формується не грошовими внесками немонетарна форма фінансового потоку буде характеризуватися такими елементами:

- рухоме майно (обладнання, сировина, продукція, тварини, транспортні засоби, техніка, меблі та інші матеріальні цінності, які можуть переміщатися);
- нерухоме майно (будинки, квартири, споруди, земельні ділянки, інші об'єкти, розташовані на земельній ділянці, переміщення яких неможливе без їхнього знецінення та зміни їх призначення);
- цінні папери (акції, облігації, ощадні та інвестиційні сертифікати);
- корпоративні права (частка в статутному капіталі іншого підприємства);
- речові права (права користування будинками, спорудами, приміщеннями, транспортними засобами, природними ресурсами);
- права на об'єкти інтелектуальної власності (майнові права на торгові марки, винаходи, корисні моделі, комп'ютерні програми, інші об'єкти);
- зобов'язальні права (право вимоги учасника до іншого суб'єкта (у наслідок цього внеску змінюється кредитор у зобов'язанні, тобто замість учасника, що вніс у статутний капітал право вимоги, кредитором стає господарське товариство, до якого перейшло право вимоги)) [3, 4].

За таких умов між підприємством та учасниками виникають економічні відносини, які зумовлюють рух фінансових ресурсів, які не є грошовими внесками, але формують фінансовий потік. Аналогічна ситуація характерна для операцій, пов'язаних із виникненням дебіторської заборгованості.

Виділення параметру «термін» обумовлено тим, що кожен елемент логістичної системи прагне отримати фінансові ресурси у встановлений термін. Отже фінансовий потік відповідно до періоду часу, на який розрахована логістична операція, має рухатися з їх дотриманням. Виокремлення поряд з параметром «термін» параметру «період» ґрунтується на тому, що кожен фінансовий потік має відповідний рівень повторюваності відповідно до дати його виникнення. Прикладом може бути сплата підприємством за результатами роботи за звітний період податків.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, на рис. 2.3. згруповано параметри фінансових потоків за відповідними напрямками.

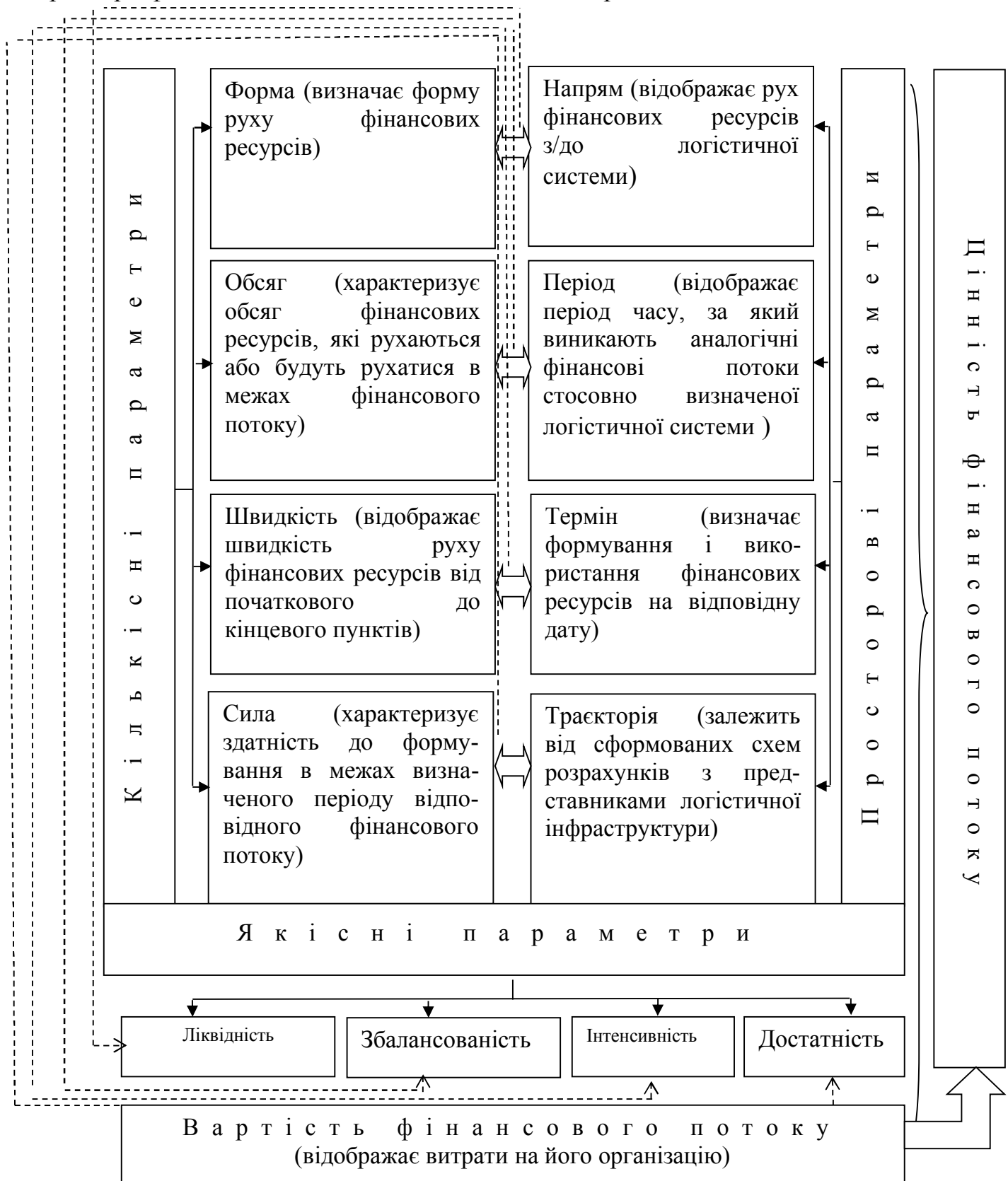


Рис. 2.3. Склад та систематизація параметрів фінансового потоку логістичної системи підприємства (розроблено автором)

Такий підхід дозволяє зробити висновок про те, що в межах логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств доцільно параметри фінансових потоків поділяти на основні та додаткові з урахуванням специфіки функціонування підприємств у вигляді логістичних систем. Це обумовлено тим, що в логістичних системах підприємств цінність та вартість фінансового потоку набувають статусу основних параметрів, які досягаються шляхом впливу на них всіх складових кількісних, просторових, якісних параметрів.

При цьому, здійснюючи логістично-орієнтоване управління фінансами підприємств, фінансові рішення першочергово направляються на забезпечення відповідних значень або покращення додаткових параметрів, які визначають рівень основних.

Таким чином, в межах логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств, цільовими орієнтирами є цінність та вартість, оцінка яких включає врахування сукупного впливу якісних параметрів, що забезпечуються відповідними значеннями кількісних і просторових параметрів. Кількісні та просторові параметри фінансового потоку, а також їх допустимі межі, мають визначатися конкретною логістичною системою на основі інформації про представників логістичної інфраструктури. У цьому напрямку важливим є дослідження складу логістичної інфраструктури та особливостей її впливу на процеси управління фінансовими потоками підприємств.

### **2.3. Сутність логістичної інфраструктури та її вплив на спроможність підприємства до формування вхідних та вихідних фінансових потоків**

Спроможність логістичною системою підприємства формувати фінансові потоки за різними логістичними ланцюгами визначається характером зв'язків із зовнішнім середовищем, специфікою підприємницької діяльності та місцем в ієрархії таких систем. Необхідною умовою ефективного їх формування є наявність логістичної інфраструктури, що поєднує в собі зовнішню і внутрішню складову, які забезпечують рух фінансових ресурсів підприємства. Розвиток логістичної

інфраструктури є однією з передумов активізації фінансових потоків в системі фінансів підприємств на основі розширення ділових взаємозв'язків та транскордонного співробітництва.

Сучасна логістична інфраструктура характеризується досить низьким рівнем розвитку, істотними ціновими диспропорціями, порушенням термінів виконання договірних зобов'язань її представниками, незахищеністю її учасників та практичною відсутністю дотримання вимог соціальної відповідальності бізнесу. Разом з цим, ефективність управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки залежить від вміння фахівцями раціонально формувати та управляти логістичною інфраструктурою. Раціонально сформована логістична інфраструктура та ефективне управління нею сприяє отриманню переваг всіма учасниками логістичного ланцюга на основі їх чіткої взаємодії, що в цілому дозволяє покращити кількісні та якісні параметри фінансових потоків. В зв'язку з цим, пріоритетними заходами щодо забезпечення дієвості системи управління фінансами підприємств в умовах логістизації мають стати такі:

- удосконалення нормативно-правового регулювання щодо правил існування підприємств у вигляді логістичних систем;

- створення тісних взаємозв'язків між зовнішніми і внутрішніми складовими логістичної інфраструктури з метою створення дієвої структурно-функціональної моделі руху фінансових ресурсів;

- моделювання місць розташування елементів логістичної інфраструктури та траєкторій руху фінансових потоків для забезпечення оптимізації витрат на їх управління;

- розроблення прикладного програмного забезпечення надходження інформації в логістичну систему про фінансові потоки, її реєстрація, накопичення, зберігання, розподіл, передача з метою оптимізації фінансових рішень;

- обґрунтування наукових підходів до сутності логістичної інфраструктури та оцінки її впливу на управління фінансами підприємств.

Доцільність розгляду логістичної інфраструктури в управлінні фінансами підприємств підтверджується тим, що її формування дозволяє виокремити в

ринковому середовищу логістичний об'єкт, який завдяки фінансовим потокам виступає не тільки як регулюючий елемент, а й має можливості здійснювати оптимізацію процесу управління ними на основі урівноваження попиту та пропозиції в параметрах простору, часу, індивідуальних вимог. Вирішення завдань управління фінансами підприємств вимагає більш глибокого дослідження суб'єктів господарювання, які утворюють логістичну інфраструктуру та здійснюють різноманітний за характером чи особливостями прояву вплив.

У працях сучасних вчених проблеми управління логістичною інфраструктурою є найменш вивченим напрямом. Питання впливу логістичної інфраструктури на управління фінансами підприємств у науковому середовищі тільки починають досліджуватися. Детального аналізу потребують специфічні проблеми взаємодії мікрологістичних систем з логістичною інфраструктурою в процесі руху вхідних і вихідних фінансових потоків. Виявлення зазначених взаємозв'язків сприятиме знаходженню нових механізмів управління фінансами підприємств, адекватних умовам логістизації економіки.

Аналіз наукових праць показав, що при розкритті сутності логістичної інфраструктури дослідниками застосовується різні підходи, які відображають зміст поняття «інфраструктура». Досить часто у працях дослідників можна зустріти поняття «інфраструктура ринкової економіки», «ринкова інфраструктура», «інфраструктура ринку», які науковцями практично ототожнюються. За роки вивчення особливостей функціонування інфраструктури ринку, науковцями і практиками доведено, що вона є ключовим чинником у напряму створення конкурентних переваг як для підприємств, так і економіки країни. Детально досліджуючи теоретичні підходи до її сутності Сонько С.П. та Скринько М.М. розкривають інфраструктуру як сукупність суб'єктів господарювання і специфічних акумульованих на певній території об'єктів, які задовольняють матеріальні, духовні, соціальні потреби людини шляхом надання усього комплексу послуг з метою створення загальних умов для ефективного функціонування процесу суспільного відтворення і нормальної життєдіяльності людини. [367, с. 88]. Таке бачення визначає її важливу роль у виробництві, розподілі, обміні і споживанні, конкретизує



можливості представниками задовольняти потреби людини різного роду товарами та розкриває необхідність формування неї для конкретних обставин. Дотримуючись такої позиції, сучасне розуміння ринкової інфраструктури буде відображати сукупність елементів (інститутів, установ, організацій, технологій, норм, систем), що забезпечують, регулюють та створюють умови для нормального, безперервного, багаторівневого функціонування ринку та взаємодії його суб'єктів на основі купівлі-продажу продукції, товарів, робіт, послуг.

В умовах логістизації економіки основну роль у створенні ефективного інструментарію, який забезпечує органічну єдність фінансових потоків та їх узгодженість з матеріальними та інформаційними, відіграє логістична інфраструктура. На відміну від ринкової інфраструктури логістична інфраструктура відображає той склад суб'єктів ринку, з якими у підприємства встановлено взаємовідносини та які є дійсними чи потенційними учасниками логістичних ланцюгів. Будь-які зміни в ринковій інфраструктурі викликають зміни в логістичній інфраструктурі. В результаті підприємства змушені корегувати рішення у відповідності до змін логістичної інфраструктури або максимально швидко адаптовуватися до змін її кон'юнктури.

Тарабан К.С. [379, с. 177] логістичну інфраструктуру підприємства розглядає як комплекс видів діяльності підприємств, завдання яких полягають у раціоналізації матеріальних, фінансових, інформаційних потоків. Автор зазначає, що для забезпечення ефективного функціонування логістичної інфраструктури доцільним є виділення її трьох рівнів: логістична інфраструктура країни, логістична інфраструктура регіону, мереж мікрологістичних систем. До головних факторів, які впливають на формування логістичної інфраструктури підприємства відносять: навколишнє середовище, персонал, технології та виробництво.

Григорак М.Ю., Костюченко Л.В. вважають, що логістична інфраструктура включає сукупність складської, транспортної, маніпуляційної, пакувальної, інформаційної та фінансової інфраструктур підприємства, що у комплексі забезпечують ефективне логістичне обслуговування матеріального потоку за принципом «від дверей до дверей» з мінімальними витратами у відповідності до

вимог споживачів [156, с. 103]. Аналізуючи таке трактування, можна зробити висновок про те, що складові логістичної інфраструктури здійснюють вплив лише на функціонування матеріальних потоків підприємств. Однак, в умовах нестачі фінансових ресурсів заходи щодо оцінки вигідності географічного положення учасників логістичних ланцюгів, розміщення складських об'єктів, вибору різних видів перевізників, залучення інформаційних технологій дозволяють обґрунтувати шляхи їх ефективного формування та використання на основі першочергової побудови оптимальних схем і траєкторій руху фінансових потоків.

На думку інших вітчизняних дослідників [180, с. 24], логістична інфраструктура – це система засобів просторово-часового перетворення логістичних потоків (матеріальних, інформаційних, фінансових, людських), а також сукупність підприємств різних організаційно-правових форм, які забезпечують організаційно-економічні умови проходження цих потоків за допомогою створення потенціалу відповідних логістичних послуг. Таке визначення розкриває роль логістичної інфраструктури для забезпечення управління не лише матеріальними потоками, але й фінансовими та інформаційними потоками. В ньому чітко відображено роль логістичної інфраструктури у напрямку супроводження логістичних послуг підприємств. Однак в умовах логістизації економіки та формування підприємствами логістичних систем розглядати логістичну інфраструктуру з позиції надання підприємствами лише логістичних послуг не є коректним. .

Значення логістичної інфраструктури у напрямку забезпечення ефективного управління більш широкого кола логістичних послуг висвітлюють Казанська О.О. та Геращенко А.С. [199, с. 157]. На їх думку логістична інфраструктура – це сукупність технічних та організаційно-економічних елементів, за допомогою яких всі види економічних потоків (матеріальні, фінансові, інформаційні, трудові, енергопотоки, зворотні) здійснюють циклічний рух з найбільшою ефективністю від постачальника ресурсів до кінцевого споживача. До основних причин, пов'язаних зі зростанням інтересу до необхідності створення підприємствами логістичної інфраструктури відносять світову економічну кризу, важливість оптимальної інфраструктури, від якої залежить розвиток економіки країни, пошук інноваційних

шляхів розвитку виробництва з формуванням нових моделей економіки, необхідність залучення приватного сектору до її фінансування, поширеність процесів глобалізації.

Клименко В.В. [206] характеризує логістичну інфраструктуру як сукупність видів діяльності, за допомогою яких здійснюється та обслуговується процес руху матеріальних та фінансових потоків. Така точка зору відображає функціональне призначення логістичної інфраструктури у напрямку узгодженого управління фінансовими та матеріальними потоками, а також свідчить про її безпосереднє формування підприємством. На відміну від означеного функціонального підходу, елементний склад логістичної інфраструктури досліджує Таран С.А. [380, с. 177-178] В своєму дослідженні автор виокремлює матеріальну і транспортну частини типових об'єктів логістичної інфраструктури. В їх числі виділяє виробничі підприємства, розподільчі склади, дистриб'юторські склади, навантажувально-розвантажувальні термінали, магазини роздрібної торгівлі. Елементний склад логістичної інфраструктури доповнює Сергєєв В.І. Автор доводить необхідність функціонування таких підрозділів логістичної інфраструктури як складське господарство (склади різного виду та призначення, вантажні термінали та термінальні комплекси), транспортні підрозділи (різні види транспорту), транспортні комунікації (автомобільні, залізничні дороги та їх сполучення), ремонтні та допоміжні підрозділи, телекомунікаційна система та інформаційно-комп'ютерна системи [228, с. 60]. Такий підхід розкриває детально призначення логістичної інфраструктури як ключового чинника забезпечення доставки товару в необхідній кількості, в означений час, відповідному покупцю, але не відображає її вплив на процеси формування та управління внутрішніми і зовнішніми фінансовими потоками.

Крикавський Є.В. [238, с. 159] при розкритті особливостей переміщення матеріальних потоків під впливом різноманітної інфраструктури використовує поняття «інфраструктура логістичних процесів». В її межах виділяє зовнішні (автодороги, інтегровані центри логістичних послуг, залізниці, аеропорти, морські порти і водні шляхи, телеінформаційні мережі і об'єкти, допоміжне устаткування

для обслуговування лінійних і точкових об'єктів) і внутрішні об'єкти (будинки і складські споруди, внутрішні дороги, інше локалізоване устаткування для переміщення продуктів і інформації) за складською, маніпуляційною, транспортною, пакувальною, інформаційної складовими. До основних завдань інфраструктури логістичних процесів відносить: складування продукції, за допомогою складських будинків та споруд; переміщення продукції, за допомогою транспортних і маніпуляційних засобів; захист продукції, за допомогою системи пакування, що поза тим дає можливість модернізації транспортних засобів, передачу інформації тощо; перетворення інформації логістичних процесів. Таке трактування враховує поділ логістичної інфраструктури на зовнішню і внутрішню, але підкреслює суто логістичний підхід, який зводиться до управління матеріальними потоками на основі встановлення оптимальних умов, термінів, якості, вартості, надійності складування і транспортування. Розвиваючи зазначений підхід щодо ролі логістичної інфраструктури в умовах логістизації економіки, в подальших працях Крикавський Є.В. і Чернописька Н.В. зазначають, що логістична інфраструктура - це система засобів просторово-часового перетворення логістичних потоків (матеріальних, інформаційних, фінансових, людських), а також сукупність підприємств різних організаційно-правових форм, які створюють організаційно-економічні умови проходження цих потоків шляхом створення потенціалу відповідних логістичних послуг [239, с. 107]. За таким визначення зрозуміло, що масштаби впливу логістичної інфраструктури набувають все більшого значення у напряму оптимізації руху всіх видів логістичних потоків підприємств.

Існує точка зору, згідно якої логістична інфраструктура ототожнюється з транспортною її складовою, яка знаходиться у зовнішньому середовищі функціонування підприємства [310]. Акцентуючи увагу на необхідності створення транспортно-логістичних кластерів (об'єднання транспортних вузлів магістральної інфраструктури, транспортно-розподільчих логістичних центрів, магістральних, регіональних і локальних шляхів сполучення в єдину систему перевізного процесу, здатну надати якісний логістичний сервіс внутрішнім або зовнішнім споживачам при мінімізації загальних логістичних витрат) зазначають, що розвиток логістичної

інфраструктури дасть змогу не тільки забезпечити власні потреби логістичної системи в транспортно-логістичних послугах, але і надавати їх іншим логістичним системам. Подібно до такого підходу, деякі науковці розглядають логістичну інфраструктуру як сукупність транспортної і складської складових. Логістична інфраструктура – це комплекс взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування системи закупівель, постачання, збереження і доставки продукції до споживача [254, с. 6]. При цьому зазначають, що в умовах постійного коливання попиту і пропозиції на продукцію найважливішим для забезпечення ефективного функціонування підприємств є модифікація логістичної інфраструктури у напрямку пристосування до цих змін.

На думку Кузнецова М.М. [343, с. 84] логістична інфраструктура – це частина інфраструктури ринку, що виконує певні логістичні функції, з метою забезпечення руху матеріально-товарних потоків від виробника до споживача.

Російський дослідник Афанасьєв І.І. [29], обґрунтовуючи особливості формування підприємствами логістичних систем, застосовує поняття «інфраструктура логістичної системи». У складі ресурсів інфраструктури логістичної системи автор виділяє фінансово-інвестиційні, кадрові, науково-технічні, інформаційні, екологічні і досить виважено визначає значення фінансування у створенні потенційних її можливостей для реалізації поставлених завдань. Вважаємо за доцільне зазначити, що дане поняття є прийнятним у випадку розкриття змісту та характеристики внутрішньої складової логістичної інфраструктури, яка відображає об'єктивну необхідність та фінансові можливості її формування безпосередньо підприємством без створення логістичних ланцюгів.

Григорак М. Ю., досліджуючи особливості розвитку економіки знань, обґрунтовує необхідність становлення нового етапу логістики, який вимагає пошуку інструментів оптимізації соціально-економічних відносин між суб'єктами господарювання. Одним з них, на думку автора, є логістична інфраструктура – сукупність лінійних та точкових об'єктів загального та внутрішньовиробничого користування, необхідних для переміщення або розміщення людей, сировини та матеріалів, товарів та інформації, а також інших об'єктів, які у комплексі

забезпечують цей рух та і розміщення у просторово-часовому вимірі [155, с. 217]. З такою позицією доцільно погодитися, оскільки рівень розвитку логістичної інфраструктури впливає на ефективність використання всіх ресурсів підприємства, визначає можливості активно адаптуватися до потреб споживача та удосконалювати господарські процеси відповідно до вимог глобального суспільства. Класифікуючи логістичну інфраструктуру за рівнями управління (макро-, мезо-, мікро -) зазначає, що логістична інфраструктура підприємства це сукупність складської, транспортної, маніпуляційної, пакувальної, інформаційної та фінансової інфраструктур, що при взаємодії забезпечують ефективне логістичне обслуговування матеріального потоку за принципами «від дверей до дверей» та «точно в термін» з оптимальними витратами відповідно до вимог споживачів.

Савіна Н.Б., досліджуючи процеси інвестування коштів в логістичні системи, визначає необхідність удосконалення складових логістичної інфраструктури та оцінки її об'єктів [349, с. 148-192]. На її думку, очевидною є потреба радикального підвищення рівня прогресивності інфраструктури логістичних процесів у масштабах усієї економіки, щоб переміщення матеріальних потоків відбувалося у привабливих умовах для власників, тобто існували мінімізація витрат капіталу, часу, ймовірності настання ризику, підвищення територіально-часової доступності, поінформованості, зменшення негативного впливу на природне середовище [349, с. 7].

За результатами проведеного аналізу, доцільно зробити висновок про те, що сучасними науковцями логістична інфраструктура розглядається у трьох ракурсах. Перший ракурс відображає безпосередню участь підприємства у формуванні логістичної інфраструктури шляхом створення відповідних логістичних об'єктів (складські комплекси, розподільчі центри, термінали та інші логістичні утворення). За таким трактуванням, логістична інфраструктура стає частиною процесу відтворення на підприємстві, а її призначення зводиться до здійснення обслуговуючих логістичних функцій (обслуговування, підтримка засобів праці, забезпечення виробництва необхідними ресурсами, здійснення закупівель, зберігання, збуту продукції, створення відповідних умов праці). Другий ракурс свідчить про ототожнення логістичної інфраструктури з транспортною її складовою,

що значно звужує її економічний зміст, не відображає призначення всіх елементів та не дозволяє оцінити повною мірою вплив на фінансові та супутні їм потоки. Третій ракурс відображає особливості створення підприємствами логістичних систем, які зумовлюють необхідність встановлення тісних взаємозв'язків між всіма учасниками логістичного ланцюга, які формуються шляхом відбору із існуючої логістичної інфраструктури. За таким тлумаченням зберігається економічний зміст поняття «інфраструктура» та чітко визначається її роль в процесах управління поточковими процесами в логістичних системах різних рівнів.

В межах даного наукового дослідження підтримується третій підхід. Дотримуючись його, сутність логістичної інфраструктури пропонується представити наступним чином: це сукупність фізичних та юридичних осіб, які створюють необхідні технічні та організаційно-економічні умови для побудови логістичною системою підприємства логістичних ланцюгів, направлених на оптимізацію параметрів фінансових та супутніх їм потоків у просторово-часовому вимірі. В такому трактуванні, по-перше, розкрито роль логістичної інфраструктури у формуванні системи економічних відносин, які складаються між учасниками ринку та спроможні забезпечити безперервний рух логістичних потоків підприємства; по-друге, зацентровано увагу на першочерговій ролі фінансових потоків у її створенні та можливостях перегляду для їх оптимізації. Так, проведені дослідження дозволяють зробити висновок про те, що в основі фінансових рішень з приводу складу учасників логістичної інфраструктури мають знаходитись фінансові потоки, оскільки матеріальний потік може повністю задовольнити вимоги ринку, а фінансовий - бути замороженим через неплатоспроможність контрагентів, максимізованим (вихідний) у випадку нераціонального складу постачальників, умов транспортування, збереження чи інших характеристик.

Цілісно логістична інфраструктура поєднує в собі зовнішню і внутрішню складову, що формують і регулюють фінансові потоки в середовищі функціонування логістичної системи підприємства. Сам факт поділу логістичної інфраструктури на складові не викликає заперечень, адже враховує принципи системного підходу. Однак тлумачення сутності окремих підсистем зумовлює

необхідність дискусії. За результатами проведеного аналізу праць дослідників встановлено, що внутрішні і зовнішні складові знаходять своє відображення у видах логістичної інфраструктури. Їх пропонується поділяти на такі: виробнича, інформаційна, транспортна, складська, контрагентська, фінансово-кредитна, економіко-правова, екологічна.

Виробнича логістична інфраструктура характеризується специфікою функціонування, яка притаманна підприємствам різних видів економічної діяльності. Внутрішні її складові відображають будівлі, споруди, машини, обладнання, механізми, робочі площі, основні та допоміжні виробництва, які вступають у взаємодію для забезпечення здійснення логістичних операцій конкретної логістичної системи. Зовнішні складові виробничої логістичної інфраструктури відображають можливості, що пов'язані із створенням і використанням в межах внутрішньої складової інноваційних техніки та технологій, а також передачі окремих логістичних операцій на аутсорсинг. В процесі управління фінансами підприємств необхідним є обов'язкова оцінка доцільності скорочення чи розширення виробничої інфраструктури, оскільки вона прямо впливає на резерви збільшення чи зменшення їх обсягів.

Інформаційна складова логістичної інфраструктури з кожним роком набуває все більшого значення. Формування, розвиток і управління фінансами підприємств неможливе без інтенсивного обміну інформацією в реальному часі та швидкої реакції на потреби всіх учасників логістичних ланцюгів. Інформаційна інфраструктура логістичної системи - це сукупність взаємозв'язаних елементів, що забезпечують рух фінансових потоків та основі інформації про матеріальні потоки. В складі внутрішньої інформаційної логістичної інфраструктури доцільно виділяти підрозділи підприємства, методи, засоби передачі інформації, що формують інформаційно-аналітичне забезпечення логістичної системи. Особливістю внутрішньої її складової є спроможність приймати участь в процесі управлінні фінансами підприємства. Зовнішня логістична інфраструктура включає друковані і недруковані засоби масової інформації, електронні канали зв'язку, постачальників, покупців, торгових агентів, конкурентів, ярмарки, виставки, салони, конференції. В



сучасних умовах практично неможливо забезпечити ефективність будь-яких логістичних операцій без застосування інформаційних технологій і програмних комплексів для аналізу, планування, підтримки і ухвалення відповідних рішень. Фінансові потоки завжди супроводжуються інформаційними потоками і не можуть існувати без них. Недостовірність інформаційного потоку стає джерелом невизначеності фінансового. Тому ефективність управління фінансами підприємств в умовах логістизації безпосередньо залежить від характеру та часу перетворення вхідної та вихідної інформації. Для цього важливим є проведення аналізу зрілості інформаційної інфраструктури, співставлення її можливостей з тактичними і стратегічними завданнями логістичної системи і за потреби перегляду її складових. Розвиток інформаційної інфраструктури забезпечує підвищення якості прийнятих фінансових рішень, розширення траєкторій руху фінансових потоків та появу нових методів управління фінансами підприємств.

Транспортна логістична інфраструктура відображає сукупність транспортних шляхів, видів транспорту та допоміжного обладнання, які знаходяться в межах (внутрішня) і за межами (зовнішня) підприємства. Вона спрямована на безпосереднє обслуговування транспортних шляхів і пунктів. Слабо розвинена транспортна інфраструктура знижує активність логістичної системи, призупиняє виконання необхідних логістичних функцій, та, в результаті, сповільнює рух фінансових потоків. На обсяги фінансових потоків впливають вид та тип транспортного засобу, рівень узгодженості планування транспортного процесу зі складським та виробничим процесами, рівень прогнозування транспортних процесів з урахуванням різних видів транспорту, ступінь забезпеченості технологічної єдності транспортно-складського процесу. від раціонального використання зазначених складових оптимізуються час доставки, частота відправлень, вартість перевезення а також забезпечується надійність дотримання графіків доставки, здатність перевозити різні вантажів будь-яку точку території. Останніми роками для більшості підприємств характерним є активніше використання зовнішньої інфраструктури, яке полягає в наданні стороннім підприємствам логістичних функцій з організації і реалізації процесу перевезення вантажів. Це дозволяє їм сконцентруватися на основних

напрямах підприємницької діяльності, підвищити якість продукції шляхом використання професіоналами сучасних технологій, управління транспортними процесами, розподілити ризики, а також знизити витрати. Розвиток транспортної інфраструктури також має велике значення у забезпеченні ефективного управління фінансами підприємств.

Складська логістична інфраструктура представлена складами, вантажно-розвантажувальними терміналами, логістичними центрами. Їх місце знаходження, кількість, рівень завантаженості, терміни зберігання продукції суттєво впливають на рух логістичних потоків, в тому числі на швидкість руху фінансових. Врахування всіх можливих видів складської логістичної інфраструктури дозволить відслідковувати траєкторії руху фінансових потоків, здійснювати їх аналіз, планувати, що визначає розробку програм географічного розміщення та визначення оптимальної кількості складів.

Контрагентська інфраструктура забезпечує доведення виробничих запасів до підприємства або товарів до його споживачів. Дана складова логістичної інфраструктури покликана забезпечити надання високої якості доставки продукції у найкоротші терміни з найменшими витратами. Це дасть змогу в системі управління фінансами підприємств оптимізувати транспортні маршрути та канали просування продукції, удосконалити канали її розподілу і прискорення процесу обслуговування клієнтів, розширити ділові зв'язки та ринки збуту. В результаті раціональне формування даного виду логістичної інфраструктури здійснює вплив на забезпечення регулярності та постійності фінансових потоків. Внутрішня її складова визначає особливості створення підприємством з іншими підприємствами об'єднань, формування довготривалих бізнес-зв'язків щодо прямих поставок виробничих запасів або відкриття мереж фірмових магазинів. В межах зовнішньої складової виокремлюються постачальницькі, дистриб'юторські, дилерські суб'єкти господарювання. До найбільш вагомих критеріїв оцінки учасників зовнішньої логістичної інфраструктури слід відносити надійність (відповідність потребам вже існуючих клієнтів), рівень можливостей (досвід, кількість клієнтів), гнучкість (швидкість змін умов постачання та методів роботи), можливості економії

матеріальних витрат та витрат часу (умови постачання порівняно з альтернативними постачальниками), компетентність (наявність кваліфікованого персоналу).

Виокремлення фінансово-кредитної логістичної інфраструктури обумовлено тим, що підприємство, яке функціонує у вигляді логістичної системи, має у процесі управління фінансами підприємств визначати дієвість фінансово-кредитних механізмів у відповідності до найбільш важливих критеріїв їх оцінки. Внутрішня складова характеризується спроможністю підприємства до самофінансування та застосування різних видів фінансово-кредитних інструментів. Її дієвість визначається технічними можливостями та здатністю персоналу їх використовувати (швидкість відкриття акредитивів, моніторингу та встановлення зв'язків з фінансово-кредитними установами). Зовнішня складова включає комерційні банки, операторів фондового ринку, лізингові компанії, страхові компанії, інвестиційні компанії та фонди [133, с. 7]. Це сприятиме своєчасному виконанню фінансових зобов'язань та призведе до збільшення обсягів фінансових потоків та їх розширення на основі використання найсучасніших інструментів фінансового ринку.

Внутрішня і зовнішня економіко-правова інфраструктура створюються шляхом взаємодії підрозділів підприємства (формують нормативне регулювання діяльності) та установ усіх рівнів (розробляють законодавчі акти), які забезпечують правову основу функціонування логістичних систем. Вона впливає на фінансові рішення, які приймаються на основі сподівань щодо руху, величини, направленості, трансформації фінансових потоків.

Внутрішня і зовнішня екологічна інфраструктура характеризуються застосуванням способів та технологій, що забезпечують захист навколишнього середовища на основі формування екологічної культури персоналу; забезпечення необхідного рівня безпеки й комфортності праці; здійснення екологічного контролю, проведення заходів щодо мінімізації забруднення; реалізація процесів енерго- і ресурсозбереження. Фінансові потоки, пов'язані з цією складовою, є визначальними для стратегічного розвитку підприємства, як логістичної системи.

Таким чином, логістична інфраструктура створює так званий каркас, на якому базуються логістично-орієнтоване управління фінансами підприємств в умовах

логістизації економіки. Вплив складових внутрішньої інфраструктури на управління фінансовими потоками проявляється переважно у результативності політики формування та використання ресурсів підприємства. Однак оптимальність трансформації фінансових потоків між учасниками логістичного ланцюга визначається дієвістю складових зовнішньої логістичної інфраструктури.

Для забезпечення ефективного управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки пропонується зовнішню складову логістичної інфраструктури розглядати у вузькому та широкому змісті. У вузькому розумінні зовнішня логістична інфраструктура характеризує тих юридичних і фізичних осіб, які мають постійні взаємовідносини з підприємством та приймають безпосередню участь в його логістичних ланцюгах. Це підприємства-постачальники, транспортно-експедиційні організації, розподільчі центри, дистриб'юторські фірми, дилерські фірми, споживачі. У широкому розумінні зовнішня логістична інфраструктура буде відображати весь склад фізичних і юридичних осіб, які мають постійні чи періодичні взаємовідносини з логістичною системою. А тому крім перерахованих її представників, вона буде включати підприємства-конкуренти, митниці та митні організації, страхові організації, податкові інспекції, фінансові інспекції, екологічні інспекції, інспекції з питань праці, інспекції з безпеки на наземному транспорті, інспекції з безпеки на морському та річковому транспорті та інші контролюючі органи, фінансово-кредитні установи, юридичні фірми, консалтингові та аудиторські фірми, маркетингові центри, сервісні центри, виставково-ярмаркові організації, провайдери та виробники засобів масової інформації. Для логістичної системи підприємства має формуватися відповідний обґрунтований склад кожного представника логістичної інфраструктури. Однак не всі вони будуть учасниками логістичних ланцюгів. Їх призначення скоріше відображає швидкий перегляд альтернатив побудови нових логістичних ланцюгів у випадку погіршення параметрів фінансових потоків. Кожен учасник логістичного ланцюга має бути оптимальним за всіма пред'явленими до нього критеріями. Якщо учасники логістичного ланцюга між якими відбувається рух фінансового потоку не досягають з ним компромісу, він має бути замінений. Тому, для формування логістичної

інфраструктури мають використовуватися різні бази даних, які мають оброблятися з урахуванням специфіки діяльності та необхідних критерії відсіювання.

Запропонований підхід до розкриття логістичної інфраструктури в управлінні фінансовими потоками дозволяє визначити найбільш впливових учасників логістичної інфраструктури, та, відповідно, приймати необхідні фінансові рішення у процесі формування кількісних, просторових і якісних їх параметрів. У цьому напрямку основними імперативами управління фінансами підприємств мають бути такі: 1) управління логістичною інфраструктурою – один із ключових напрямів управління фінансовими потоками; 2) персональна відповідальність за кожний фінансовий потік та кожну господарську операцію, яка приводить його в рух у встановленому напрямі до представників логістичної інфраструктури; 3) узгодженість дій менеджерів по логістичній інфраструктурі, що виключає дублювання її представників у ході формування баз даних; 4) відслідковування та технічна підтримка фінансового потоку за кожним представником логістичної інфраструктури; 5) детальне планування фінансових потоків в логістичних ланцюгах за представниками логістичної інфраструктури та швидке реагування на будь-які зміни в ній; 6) регулярна оцінка по кожному представнику логістичної інфраструктури параметрів фінансових потоків; 7) розробка планів розвитку логістичної інфраструктури та оцінка їх впливу на чистий фінансовий потік.

Таким чином, внаслідок логістизації економіки відбувається все глибше інтегрування підприємства та представників його логістичної інфраструктури у процес формування логістичних ланцюгів, що призводить до зростання проникливості та нечіткості меж логістичної системи і, як наслідок, до підвищення рівня узгодженості в управлінні фінансами підприємств через високу зацікавленість у створенні їх цінності. Разом з цим, процеси формування та управління логістичною інфраструктурою визначаються специфікою господарської діяльності підприємств різних видів економічної діяльності, які в процесі побудови логістичних ланцюгів вступають в чітку взаємодію, а отже, і сприяють створенню механізмів прийняття оптимальних фінансових рішень, направлених на покращення параметрів фінансових потоків.

## Висновки до другого розділу

Дослідження особливостей управління фінансами підприємств в умовах логістизації дозволяють зробити такі висновки.

1. Дієвість підходів до управління фінансами підприємств в умовах логістизації вимагає обґрунтування взаємозв'язку, що існують між цінністю логістичного ланцюга та вартістю підприємства. За результатами аналізу розмежовано поняття «цінність» та «вартість», встановлено логічну послідовність: цінність → споживча цінність товару → споживча вартість товару → цінність зв'язків → цінність логістичного ланцюга → зростання вартості підприємства. Для кожного з елементів наведено власне тлумачення й конкретизовано їх зміст. Доведено підпорядкованість управління фінансами в мікрологістичних системах процесам забезпечення цінності логістичних ланцюгів та зростання вартості. Таке розуміння стало основою для подальшого змістовного розкриття сутнісних характеристик логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств в умовах логістизації у напрямку теоретико-методологічного обґрунтування шляхів розв'язання управлінських завдань.

2. Обґрунтовано, що в умовах логістизації економіки ефективно управління фінансами підприємств визначається можливостями створення цінності логістичних ланцюгів та зростання вартості. Доведено, що в логістичних системах підприємств цінність логістичного ланцюга забезпечується раціональним управлінням фінансовими потоками, а вартість підприємства – створенням цінності існуючих логістичних ланцюгів. Запропоновано в контексті логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств цінність логістичного ланцюга визначати як здатність задовольняти потреби учасників відповідно до їх очікувань на основі синергетичних впливів, що визначаються взаємодією в процесі забезпечення раціонального руху фінансових потоків. На відміну від неї, вартість підприємства, що функціонує у вигляді логістичної системи, визначено як результативність функціонування, яка зумовлена здатністю генерувати фінансові потоки логістичними ланцюгами та синергетичними впливами їх учасників.

3. Встановлено, що управління фінансами підприємств в умовах логістизації має здійснюватися на основі формування цінності для підприємства (відображає спроможність генерувати фінансові потоки), персоналу (визначає можливості максимально проявляти працівниками їх компетенцій), учасників логістичних ланцюгів (формує впевненість про отримані вигоди від існуючих взаємозв'язків), представників логістичної інфраструктури (забезпечує зацікавленість у співпраці з підприємством), суспільства (визначає конкурентоспроможність підприємства та продукції на ринку). З'ясовано, що у процесі управління фінансовими потоками логістичні ланцюги можуть мати різну для підприємства цінність, неоднаково впливати на його вартість, а також не всі сформовані логістичні ланцюги забезпечують раціональний рух фінансових потоків. В результаті виведено функціональну залежність вартості підприємства, яке функціонує у вигляді логістичної системи, від цінності логістичних ланцюгів, та доведено, що вартість максимізується у випадку, коли в межах логістичної системи досягається оптимальна цінність всіх логістичних ланцюгів. При цьому рівень оптимальності визначається межею, за якою збільшення їх кількості не забезпечує зростання вартості підприємства.

4. В логістичних системах підприємств фінансові потоки набувають специфічних рис, що визначає необхідність уточнення їх класифікації. За результатами аналізу логістичних та фінансових підходів до класифікації фінансових потоків, з урахуванням характерних рис логістичних систем підприємств (складність, емерджентність, структурованість, інтегрованість, унікальність, оптимальність, адаптивність, організованість, інноваційність, ієрархічність, еквіфінальність, каузальність), а також специфіки потокового управління господарськими процесами поглиблено класифікацію фінансових потоків. Представлена класифікація є необхідним теоретичним підґрунтям для забезпечення раціонального руху фінансових потоків на всіх стадіях логістичного ланцюга та містить перелік класифікаційних ознак та видів фінансових потоків, що створюють умови для вироблення єдиного систематизованого підходу до управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки. Додатково

виокремлено ознаки: за метою ведення господарської діяльності, за видами логістичних операцій, за часом виникнення, за характером використання, за обліковою інформацією, за наслідками управлінських впливів, за інтервалом руху, за траєкторією руху.

5. На ефективність управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки значний вплив здійснюють параметри фінансових потоків, які визначаються характером економічних відносин, що виникають у підприємства з представниками логістичної інфраструктури. Проведено аналіз підходів науковців до виокремлення параметрів, характеристик, параметричних характеристик фінансових потоків, уточнено їх параметри та згруповано за трьома напрямками: кількісні (форма, обсяг, швидкість, сила), просторові (період, термін, напрям, траєкторія), якісні (ліквідність, збалансованість, достатність, інтенсивність).

6. Необхідною умовою ефективного управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки є наявність та розвиток логістичної інфраструктури, що поєднує в собі зовнішню і внутрішню складову. Проаналізовано та визначено сутність, склад логістичної інфраструктури, розкрито вплив зовнішньої і внутрішньої складових на процеси управління фінансовими потоками, обґрунтовано основні імперативами управління ними, доведено необхідність розгляду зовнішньої складової у вузькому та широкому розумінні. Встановлено ряд переваг, які забезпечують зниження витрат на формування та опрацювання інформації про фінансові потоки, скорочення траєкторій їх руху під впливом можливостей вибору із складу представників логістичної інфраструктури найбільш прийнятних учасників для того чи іншого логістичного ланцюга, побудову досконалих логістичних ланцюгів на основі розроблення спільних таблиць кодування продукції, прийняття комплексних клієнтських фінансових рішень, індивідуалізації взаємовідносин та створення кастомізованого продукту, своєчасну оцінку впливу учасників логістичних ланцюгів на параметри фінансових потоків та оперативний перегляд альтернатив у випадку їх погіршення.

Основні положення другого розділу викладено в працях автора [63, 64, 74, 83, 86-87, 91-92, 94, 100].



## **РОЗДІЛ 3. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВ**

### **3.1. Легка промисловість як складова промислового комплексу та її роль у реалізації пріоритетних напрямів розвитку економіки України**

Провідна роль у досягненні найважливіших стратегічних інтересів держави належить промисловості. Промислове виробництво забезпечує усі інші галузі необхідними ресурсами, створює умови для їх ефективного функціонування та являється індикатором зростання виробництва товарів народного споживання. Промисловість є ключовою галуззю економіки країни і формує більш ніж 40 відсотків загального обсягу ВВП, майже 80 відсотків експорту [381, с.72].

Промислові підприємства є основними системоутворюючими елементами у багатьох життєво важливих сферах, зокрема таких: в економічній – базис утворення вартості; бюджетній – джерела наповнення; територіальній – містоутворювачі; науковій та освітній – рушії розвитку, споживачі та джерела знань; соціальній – місця реалізації людських можливостей та забезпечення засобами існування; податковій – джерела надходжень; у фінансовій – мультиплікатори грошей [170]. Тому промисловість є не тільки фундаментом для національної економіки, але й пріоритетною сферою, в межах якої повинні реалізуватися результати НТП, формуватися передумови його прискорення та переходу в нову якість.

Розробка дієвих підходів до управління фінансами підприємств промисловості в умовах логістизації економіки створює умови для пошуку нових напрямів розвитку економіки України та фінансової системи, подолання проблем ліквідності та платоспроможності, удосконалення фінансових механізмів на різних рівнях. Сучасні механізми управління фінансами підприємств промисловості не повною мірою відповідають вимогам часу, рівню розвитку продуктивних сил, класичним закордонним зразкам. Управління фінансами підприємств на основі застосування потокових підходів перебуває у стадії становлення та характеризується широтою

поглядів на сутність, особливості, принципи та завдання, невизначеністю стратегії подальшого розвитку в контексті глобальної трансформації, зумовленої активізацією процесів інтеграції, глобалізації, інформатизації. З огляду на це, одним із найважливіших напрямків фінансової політики підприємств є розробка алгоритму підвищення ефективності управління фінансовими потоками, оптимізації їх руху, мінімізації ризиків невиконання фінансових зобов'язань.

Сучасний стан розвитку промисловості характеризуються тим, що значна частина підприємств функціонує в умовах невизначеності та гострої нестачі фінансових ресурсів, що не дає їм змоги ефективно здійснювати господарську діяльність та розвиватися. У цьому напрямку важливого значення набуває промислова політика держави, орієнтована на чітке дотримання вимог соціальної відповідальності бізнесу, впровадження високих енерго- та ресурсозберігаючих технологій, стимулювання розвитку виробництв, які забезпечують випуск продукції на основі реалізації ефективних інноваційно-інвестиційних проектів та створює умови для стабільного розвитку галузі. Як зазначається у розпорядженні КМ України від 17 липня 2013 р. № 603-р. про схвалення "Концепції Загальнодержавної цільової програми розвитку промисловості на період до 2020 року: "...розв'язання зазначених проблем потребує комплексного підходу, формування Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року, яка охоплюватиме не тільки завдання технологічного оновлення всіх галузей промислового виробництва, а і взаємопов'язані завдання науково-технічної та інноваційної політики шляхом впровадження результатів власних науково-технічних розробок, з урахуванням визначених національних пріоритетів " [11]. Тому пріоритетним завданням державної політики має бути модернізація національної промисловості на основі активізації інноваційних процесів [198, с.3].

Одним із шляхів впровадження організаційних інновацій на промислових підприємствах є формування логістичних систем, які будуть відповідати умовам логістизації економіки та забезпечать успішну реалізацію логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств. На сьогоднішній день теоретиками і практиками

доведено, що практичне застосування логістичних підходів на підприємствах дозволяє зменшити логістичні витрати на 12-25%; транспортні витрати – на 7-20%; витрати на навантажувально-розвантажувальні роботи на 15-30%, а також прискорити швидкість обігу матеріальних ресурсів на 20-40 % [399, с. 79]. Разом з цим, переважна кількість підприємств перевагу надає технологічним інноваціям, які безпосередньо пов'язані з технологічними змінами, що вимагає значних витрат, але дозволяє здійснити технічне переозброєння виробництва із заміною морально зношеного обладнання і технологій на прогресивні.

В цілому частка промислових підприємств, які займаються впровадженням інновацій останніми роками має тенденцію до зростання (в табл. 3.1.).

Таблиця 3.1

**Обсяги фінансування інновацій та інноваційно активні підприємства промисловості України** (розраховано автором) [304]

Роки	Обсяги фінансування інновацій, млн. грн.					Частка підприємств промисловості, які впроваджують інновації, %
	Всього	у тому числі за рахунок коштів				
		власних	державного бюджету	іноземних інвесторів	інші джерела	
2000	1757,1	1399,3	7,7	133,1	217,0	18,0
2001	1971,4	1654,0	55,8	58,5	203,1	16,5
2002	3013,8	2141,8	45,5	264,1	562,4	18,0
2003	3059,8	2148,4	93,0	130,0	688,4	15,1
2004	4534,6	3501,5	63,4	112,4	857,3	13,7
2005	5751,6	5045,4	28,1	157,9	520,2	11,9
2006	6160,0	5211,4	114,4	176,2	658,0	11,2
2007	10821,0	7969,7	144,8	321,8	2384,7	14,2
2008	11994,2	7264,0	336,9	115,4	4277,9	13,0
2009	7949,9	5169,4	127,0	1512,9	1140,6	12,8
2010	8045,5	4775,2	87,0	2411,4	771,9	13,8
2011	14333,9	7585,6	149,2	56,9	6542,2	16,2
2012	11480,6	7335,9	224,3	994,8	2925,6	17,4
2013	9562,6	6973,4	24,7	1253,2	1311,3	16,8
2014	7695,9	6540,3	344,1	138,7	672,8	16,1
2015	13813,7	13427,0	55,1	58,6	273,0	17,3

В 2015 році вона склала 17,3%, що наближається до значення аналогічного показника в 2002 році. Постійне коливання частки підприємств, які впроваджують інновації, пояснюється досить низьким рівнем фінансових можливостей та

практичною відсутністю їх фінансування з боку держави. Протягом 2015 року на інновації підприємства витратили 13,8 млрд.грн, у т.ч. на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення – 11,1 млрд.грн, на внутрішні та зовнішні науково-дослідні розробки – 2,0 млрд.грн, на придбання інших зовнішніх знань – 0,1 млрд.грн та 0,6 млрд.грн – на навчання та підготовку персоналу для розробки та запровадження нових продуктів та процесів. Основним джерелом фінансування інноваційних витрат залишаються власні кошти підприємств – 13427,0 млн.грн (або 97,2% загального обсягу витрат на інновації). Кошти державного бюджету отримало 11 підприємств, місцевих бюджетів – 15, загальний обсяг яких становив 589,8 млн.грн (0,7%); кошти вітчизняних інвесторів отримали 9 підприємств, іноземних – 6, загалом їхній обсяг становив 132,9 млн.грн (1,9%); кредитами скористалося 11 підприємств, обсяг яких становив 113,7 млн.грн. (0,8%) [371]. Якщо порівнювати з показниками легкої промисловості, то обсяги витрат в ній на інноваційну діяльність переважно скорочувалися, у 2011 р. досягали мінімальної позначки (33,2 млн. грн.) [352], а потім досить не значно зростали. Можливості підприємств здійснювати фінансування інноваційних проектів за рахунок власних коштів забезпечують оперативне прийняття фінансових рішень, зменшення вартості проектів на величину відсотків по кредитах, високу мобільність обертання грошових коштів, перетворюючи прибуток на новий вхідний фінансовий потік.

По легкій промисловості займаються інноваційною діяльністю лише близько 10% підприємств. Причинами цього є неможливість залучення підприємствами коштів для реалізації інвестиційно-інноваційних планів та фінансування поточної діяльності. Для того, щоб підприємство було спроможним розробляти дієві інструменти управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки доцільно впроваджувати нові підходи, які мають базуватися на активізації логістичних функцій. У напряму обґрунтування шляхів зростання чистих фінансових потоків важливу роль відіграє перегляд існуючих методів формування та використання фінансових ресурсів, а також пошук нових. Це вимагає максимальної мобілізації грошових коштів для здійснення організаційних

нововведень та цілеспрямованого розподілу грошових коштів, насамперед у пріоритетні сфери економіки.

На сьогоднішній день обсяги інвестованих коштів у легку промисловість становлять менше 0,5% від обсягів інвестицій в економіку держави (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Динаміка обсягів прямих іноземних інвестицій  
в економіку України в 2010-2015 рр.** (розраховано автором) [304]

Показник	Роки					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Обсяги прямих іноземних інвестицій, млн. дол.	43836,0	48991,4	53679,3	57056,4	45744,8	43371,4
Обсяги прямих іноземних інвестицій в промисловість, млн.дол.	13526,2	14497,7	16496,4	18067,5	14472,5	13280,1
Частка прямих іноземних інвестицій в промисловість у загальних обсягах інвестицій, %	30,81	29,62	30,73	31,67	31,65	30,62
Обсяги прямих іноземних інвестицій в переробну промисловість, млн. дол.	12085,6	12872,8	13857,7	14894,6	12264,0	11331,7
Частка прямих іноземних інвестицій в переробну промисловість у загальних обсягах інвестицій,%	27,5	26,2	25,8	26,1	26,8	26,1
Обсяги прямих іноземних інвестицій в текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробництво зі шкіри та інших матеріалі, млн. дол.	166,0	155,8	141,1	145,3	148,9	164,8
Частка прямих іноземних інвестицій в текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробництво зі шкіри та інших матеріалів, %	0,38	0,32	0,26	0,25	0,33	0,38

Інвестиції в промисловість взагалі становлять лише третину від загальних обсягів інвестиційних ресурсів. Це підтверджує факт, що легка промисловість залишається однією з найбільш непривабливих галузей промисловості України. Але, не зважаючи на такий стан підприємств легкої промисловості країни, зарубіжні інвестори продовжують вкладати кошти, хоча їх темпи зростання могли бути значно вищими. Найбільші інвестиції у легку промисловість України надходять з країн ЄС: Італії та Німеччини (табл. 3.3). Насамперед це викликано зручним геополітичним розташуванням України, розвиненою транспортною інфраструктурою, дешевою та кваліфікованою робочою силою, лояльним податковим законодавством України.

Таблиця 3.3

**Динаміка обсягів прямих іноземних інвестицій  
в легку промисловість у 2007–2015 рр.** (розраховано автором) [304]

Показники	Роки								
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1. Прямі іноземні інвестиції в економіці України, млн. дол.	126,3	144,1	141,5	166,0	155,8	141,1	145,3	148,9	164,8
2. Прямі іноземні інвестиції з окремих країн світу в економіці України									
Кіпр	3,4	4,7	6,1	6,0	6,2	6,1	3,1	3,1	3,1
Німеччина	23,6	27,5	24,4	25,0	23,6	24,0	24,3	32,0	36,0
Нідерланди	0,6	5,4	5,6	5,6	5,9	9,0	9,8	10,5	12,3
Російська Федерація	0,8	0,9	1,3	1,4	1,3	8,5	6,5	6,0	6,5
Австрія	3,9	4,2	4,2	3,9	3,8	3,8	4,0	4,1	4,2
Велика Британія	3,4	3,8	3,4	3,4	4,7	4,5	4,6	4,8	4,6
Франція	1,0	1,1	1,2	1,4	1,3	1,2	1,4	1,4	1,4
Швеція	-	1,1	1,2	1,3	1,2	1,3	1,4	1,5	1,5
Віргінські острови	0,8	0,8	-	-	-	-	-	-	-
США	5,5	5,8	5,4	5,4	5,2	5,1	5,1	6,1	6,5
Італія	24,3	25,6	24,9	20,4	18,8	17,4	17,2	16,8	17,1
Швейцарія	4,9	5,0	3,8	3,5	0,8	0,8	1,5	1,5	1,5
Польща	10,5	7,1	8,6	8,6	11,1	10,2	13,6	14,7	13,5
Угорщина	3,4	3,5	3,3	3,5	2,7	2,5	2,5	2,5	2,5
Люксембург	-	1,9	2,0	2,0	-	-	-	-	-

Управління фінансами підприємств в умовах логістизації відбувається при глибокому поєднанні відтворювальних міжгалузевих та галузевих інтересів.

Галузева структура промисловості певною мірою характеризує ефективність промислового виробництва. В ній відображається рівень індустріального розвитку країни і її економічної самостійності, ступінь технічної оснащеності промисловості й провідна роль цієї галузі в економіці в цілому. Прогресивність структури промисловості визначається як складом й питомою вагою її складових, так і тим, наскільки досконалою є внутрішньогалузева структура тієї або іншої галузі, тобто наскільки представлені й розвинені найбільш прогресивні виробництва. Взаємозв'язок галузей промисловості, пропорції, що склалися між ними, обумовлені способом виробництва, а також сукупною дією на його основі багатьох інших факторів. Найважливішими факторами, що визначають зміни в галузевій структурі промисловості, є такі, що водночас формують рівень конкурентоспроможності, можливості збільшення експорту продукції та зростання інтенсивності фінансових потоків: науково-технічний прогрес та впровадження його результатів у виробництво продукції; рівень суспільного поділу праці, розвиток спеціалізації й кооперування виробництва; зростання матеріальних та соціальних потреб населення; суспільно-історичні умови; наявність природних ресурсів країни.

Галузеву структуру промисловості України в 2007 р. та 2015 р. представлено на рис. 3.1. та рис. 3.2. Вона відображає співвідношення обсягів промислового виробництва і показує яка з галузей промисловості є найбільш ємною у загальному його обсязі. Вона відіграє суттєву роль в економіці країни, насамперед стосовно експорту та імпорту продукції: чим більша питома вага переробної промисловості (закінчений цикл виробництва готової продукції), тим меншою буде частка імпорту та більшою частка експорту готової продукції. Це обумовлює позитивні зміни у зовнішньо-торгівельному балансі та збільшує надходження валюти. Надходження валютної виручки на рахунки підприємств, що експортують свою продукцію, підвищує обсяги фінансових потоків, їх інтенсивність, обумовлює необхідність раціонального управління ними та ефективного використання фінансових ресурсів.

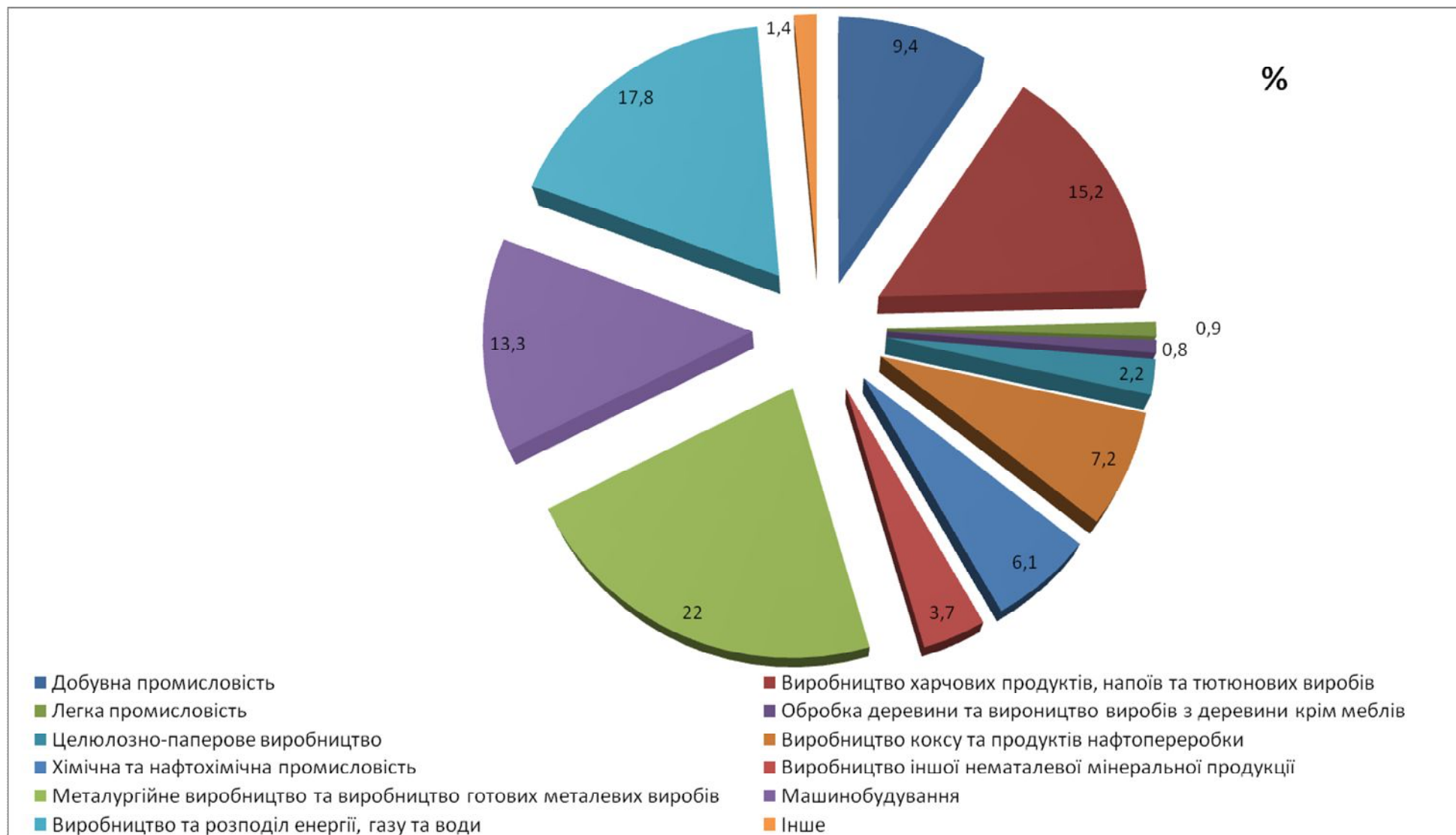


Рис. 3.1. Галузева структура промисловості України в 2007 році, %

(розроблено автором) [304]



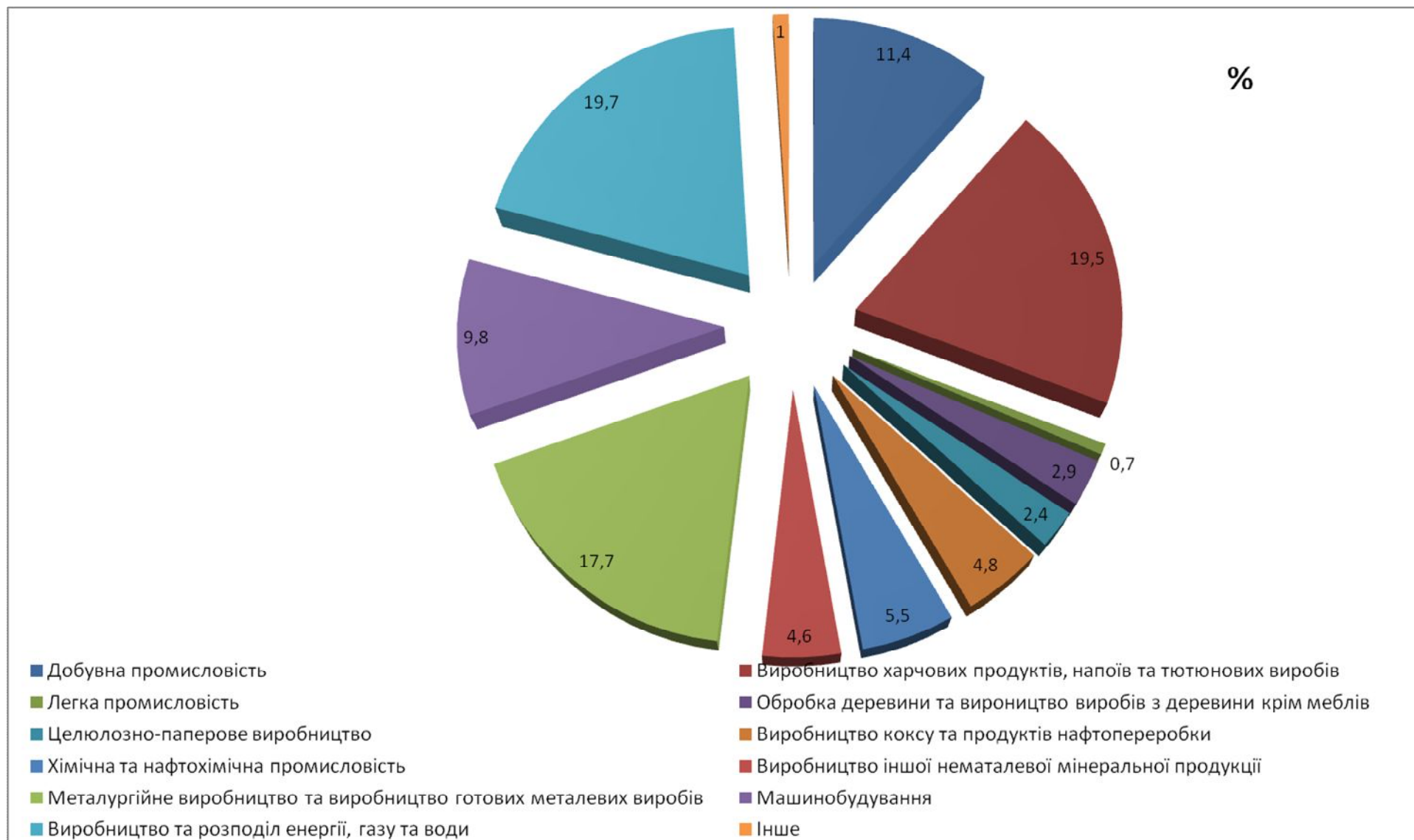


Рис. 3.2. Галузева структура промисловості України в 2015 році, %

(розроблено автором) [304]

Представлена інформація свідчить про те, що в економіці України за останні роки частка різних галузей промисловості коливається незначно. Найбільшу частку займають металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів; виробництво та розподіл енергії, газу та води; виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів; машинобудування. При цьому у складі всіх галузей частка легкої промисловості має найменші коливання та залишається практично незмінною.

Тенденції змін промислового виробництва за окремими галузями показують, що, не зважаючи на бажання України посісти чільне місце серед країн світу з високим рівнем соціально-економічного розвитку, мають місце недостатній захист внутрішнього ринку від незаконного обігу товарів, низькі темпи технічного переозброєння підприємств, впровадження сучасних технологій, формування умов для розвитку наукових досліджень, стимулювання експорту вітчизняної продукції, підвищення привабливості інвестиційно-інноваційного клімату та формування державно-приватного партнерства з метою залучення інвестицій, створення лізингових та логістичних компаній, венчурних фондів.

Легка промисловість тісно пов'язана з багатьма суміжними галузями промисловості. Вона обслуговує весь господарський комплекс та сприяє розвитку сільського господарства, хімічної та машинобудівної галузі і тим самим визначає стратегічну роль у розвитку економіки держави. В цілому потенційні можливості підприємств легкої промисловості дозволяють виробляти широкий спектр товарів, здатних задовольнити попит внутрішнього ринку. Це одна з провідних галузей економіки, продукція якої призначена для задоволення потреб населення та інших галузей промисловості і має велике соціальне значення, оскільки забезпечує робочими місцями населення усіх регіонів України. Для більшості розвинених країн світу саме легка промисловість, в першу чергу, текстильна галузь і виробництво одягу, стали на певних етапах трампліном для економічного розвитку (в період первісного нагромадження капіталу). Так, саме ці галузі

зіграли важливу роль для економічного розвитку Великобританії, Японії, окремих регіонів США на етапі ранньої індустріалізації [207, с.207].

Особливості функціонування підприємств різних підгалузей легкої промисловості в Україні мають характерні особливості, які зумовлені переходом від планового господарювання до ринкової економіки. Значно скоротилася кількість великих підприємств легкої промисловості, але суттєво зросла кількість малих і середніх підприємств, які активно виробляють товари легкої промисловості на основі їх економічних переваг через високу мобільність, що сприяє послабленню монополізму на ринку і розвитку конкурентного середовища. В цілому скорочення кількості підприємств легкої промисловості визначається загальним спадом економіки, збитковістю підприємств, їх реструктуризацією шляхом об'єднання товаровиробників та підприємців в союзи, асоціації з різними організаційно-правовими формами господарювання.

Об'єктивні та суб'єктивні проблеми, що виникли у галузі легкої промисловості та впливають на її розвиток, потребують зміни всіх механізмів функціонування промисловості України. В умовах логістизації економіки, в першу чергу, це вимагає адаптованості на основі врахування смаків та вподобань споживачів, гнучких підходів до змінних потреб як персоналу, підрозділів підприємства, так і кінцевих клієнтів. Навіть за умови виробництва умовно ідеальної продукції, якщо підприємству не вдасться виконати всі вимоги споживача, результати роботи не зможуть виправдати очікувань. Саме тому, доцільність використання логістично-орієнтованих підходів до управління фінансами підприємств пояснюється цілою низкою переваг, які відображають кращий доступ до ринків збуту, спеціалізованих постачальників, кваліфікованої робочої сили, підвищення ефективності регулювання системи реалізації готової продукції, високу гнучкість у забезпеченні цінності логістичних ланцюгів.

Динаміка обсягів реалізації легкої промисловості у складі загальних обсягів промислової продукції в період з 2007 по 2015 рік представлена в табл. 3.4. Обсяги реалізації промислової продукції у 2015 році порівняно з 2007 роком зросли в 1,8 раз (в грошовому обчисленні без врахування валютних курсів).

Таблиця 3.4

Динаміка обсягів реалізації промислової продукції в 2007–2015 р.р., МЛН. ГРН. (розраховано автором) [221]

Галузь	Роки								
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Промисловість: обсяг реалізації, млн. грн.	717076,9	917035,5	806550,6	1065850,5	1329256,3	1400680,2	1354130,1	1428839,1	1742175,0
Добувна промисловість: - обсяг реалізації, млн. грн. - частка в обсягах реалізації промислової продукції, %	56348,6 7,9	85755,4 9,3	67242,6 8,3	106933,7 10,0	146833,2 11,0	146588,5 10,5	154615,9 11,4	154700,8 10,4	189778,2 10,8
Переробна промисловість: - обсяг реалізації, млн. грн. - частка в обсягах реалізації промислової продукції, %	530162,7 73,9	668466,4 72,9	559266,5 69,4	730544,1 68,6	881141,1 66,3	889496,6 63,5	836571,7 61,8	903735,3 60,2	1125542,6 63,8
з неї:									
виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів: - обсяг реалізації, млн. грн. - частка в обсягах реалізації промислової продукції, %	109959,9 15,3	139892,4 15,2	159550,1 19,8	192154,1 18,0	220245,5 16,6	254459,9 18,2	261783,7 19,3	302391,9 18,1	390660,9 22,1
легка промисловість: - обсяг реалізації, млн. грн. - частка в обсягах реалізації промислової продукції, %	7034,1 1,0	8201,5 0,9	7511,9 0,9	8529,7 0,8	9679,3 0,7	9867,1 0,7	9686,2 0,7	11510,0 0,7	13174,4 0,6
в тому числі:									
текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри, інших матеріалів: - обсяг реалізації, млн. грн. - частка в обсягах реалізації промислової продукції, %	4940,5 0,7	5655,7 0,6	5297,2 0,6	6039,1 0,6	7223,0 0,5	7117,6 0,5	6884,8 0,5	6505,9 0,5	6897,5 0,5
виробництво шкіри, виробів зі шкіри, інших матеріалів: - обсяг реалізації, млн. грн. - частка в обсягах реалізації промислової продукції, %	2093,6 0,3	2545,8 0,3	2214,6 0,3	2490,6 0,2	2749,5 0,2	2749,5 0,2	2801,4 0,2	2647,2 0,2	2578,9 0,2

Однак з 2010 року прослідковується скорочення темпів приросту (в 2010 році вони склали 32,14%, в 2011 році – 24,71%, в 2012 році – 5,37%), а в 2013 та 2014 році взагалі їх відсутність (Додаток В). Основними причинами цього є вплив світової фінансової кризи, невизначеність напрямів інтеграції до світового ринку, постійне коливання цін в енергетичному секторі, внаслідок чого зупинилася або працювала на мінімальній потужності значна кількість хімічних та металургійних підприємств.

Найбільшу питому вагу виробництва промислової продукції забезпечує переробна промисловість, до якої відноситься і легка промисловість. Варто зазначити, що протягом періоду, що аналізується, зросла питома вага добувної промисловості з 7,9 % у 2007 році до 10,8% у 2015 році, а питома вага переробної промисловості відповідно знизилася з 73,9% до 63,8%.

Легка промисловість за цей період втратила свої позиції у структурі промислового виробництва з 1,0% до 0,6% відповідно. Разом з цим, за рівнем споживання продукція легкої промисловості поступається лише продовольчим товарам, набагато випереджаючи ринки побутової електроніки, автомобілів та інших товарів. За аналізований період обсяги реалізованої продукції легкої промисловості зросли на 3,1%, але темпи приросту аналогічно до тенденцій по промисловості поступово скорочувалися. В 2008 році порівняно з 2007 роком вони склали 16,59%, в 2010 та 2011 роках порівняно з попередніми періодами були практично однаковими і склали біля 13,5%, в 2012 році – 1,94%, у 2015 році порівняно з 2014 роком - 3,57%. Темпи зростання реалізації продукції текстильного виробництва, виробництва одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів були нижчими за темпи зростання по легкій промисловості. У 2008 році вони склали 14,47%, в 2011 році - 19,6 %, починаючи з 2012 року їх не було. Для виробництва шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів характерним є найменше скорочення темпів приросту, в 2008 році вони склали порівняно з 2007 роком 21,59%, в 2010 році – 12,46%, в 2012 році – 10,39%, в 2013 році – 1,88%. В 2014 році та 2015 році спостерігається не приріст обсягів реалізації, а їх скорочення. Така ситуація поряд із зазначеними вище причинами відображає

неможливість підприємств збільшувати обсяги реалізації через низький рівень платоспроможності населення, падіння доходів та згортання споживчих кредитів, відсутність у підприємств вільних грошових коштів, що обумовлено зростанням вартості матеріальних та енергетичних ресурсів, скороченням обсягів фінансування майже з усіх джерел та, в цілому, впливом політико-економічного становища в країні. В результаті це спричиняє сповільнення руху матеріальних, фінансових, інформаційних потоків, послаблення їх інтенсивності, порушення фінансової рівноваги через незбалансованість вхідних та вихідних фінансових потоків. Крім цього ситуація, що склалася, багато в чому обумовлена скороченням сировинної бази для підприємств текстильної промисловості та значною залежністю галузі від імпортованої сировини: пряжі, бавовняних та змішаних тканин, нетканих матеріалів, ниток синтетичних та штучних, вати, фурнітури, технічного обладнання, підошов, клеїв, що призводило до зростання витратності виробництва. Такий стан речей визначає необхідність розробки нових схем організації виробництва, механізмів управління процесами формування та використання фінансових ресурсів, а також перегляду процедур моделювання фінансових та виробничих стратегій.

Не зважаючи на ряд негативних тенденцій, продукція легкої промисловості відіграла і продовжує відігравати важливу роль у напряму задоволення потреб суспільства. Вона створює потенційні можливості для активізації діяльності інших споріднених галузей (споживає вітчизняну продукцію текстильної, хімічної промисловості, аграрного сектора), виконує функції задоволення фізіологічних потреб населення, має стратегічне призначення та характеризується високим ступенем наукомісткості. Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [6] легка промисловість не включена до галузей промисловості, які визначені як стратегічні. Але вищі навчальні заклади з виробничими підприємствами працюють над розробками нових тканин, ниток, матеріалів, способами переробки відходів, які з тісно пов'язані з профілактикою та збереженням здоров'я, природного середовища та довкілля, що у суспільстві, становить найвищі пріоритети і має важливе стратегічне значення. У табл. 3.5

представлено взаємозв'язок продукції легкої промисловості із стратегічним розвитком економіки України.

Таблиця 3.5

**Взаємозв'язок продукції та наукових розробок у легкій промисловості з пріоритетних напрямками стратегічного розвитку України**

Продукція легкої промисловості або наукові розробки	Пріоритетний національний проект (грантова підтримка або держбюджетна тематика)	Аспект стратегічного розвитку	Характер використання продукції
Поліфункціональні наноструктуровані синтетичні та луб'яні текстильні матеріали з прогнозованими бар'єрними властивостями	Міжнародний проект, грантова угода «Підтримка співробітництва між дослідними центрами та промисловістю для швидкого прискорення використання інноваційних функціональних текстильних структур та виробів на світовому ринку» (Державна цільова науково-технічна програма «Нанотехнології та наноматеріали» на 2010-2014 р.р.)	Екологія  Здоров'я	Мінімізація ризиків додаткових викидів будь-яких шкідливих речовин в навколишнє середовище  Матеріали, модифіковані наночастинками срібла виявляють нормалізуючу дію на судинно-м'язовий тонус хребта та систему гіпофіз-гіпоталамус-кора наднирників; модифікація наночастинками міді, що виявляють інертну, помірно нормалізуючу дію на процеси вегетативної регуляції; здійснюють коригуючий вплив на роботу імунної системи
Бар'єрні текстильні матеріали та наноматеріали	Грантова угода EUREKA E 5799 VATAN (Державна цільова науково-технічна програма «Нанотехнології та наноматеріали» на 2010-2014 р.р.)	Здоров'я	Спосіб протигрибкової та антибактеріальної обробки шкіри
Захисний одяг медичного персоналу	Використання патенту на винахід № 99245 (Державна цільова нау-	Здоров'я	Призначений для щільного прилягання до тіла біля отворів та максимальної герметизації

операційного блока	ково-технічна програма «Розроблення новітніх технологій створення вітчизняних лікарських засобів для забезпечення охорони здоров'я людини та задоволення потреб ветеринарної медицини» на 2011-2015 р.р.)		під одягового простору при оптимальному співвідношенні бар'єрних властивостей та комфорту при носінні. З'єднувальні шви нижніх частин рукавів виконані нитками, що мають антимікробні та/або антигрибкові властивості
Вироби для профілактики та лікування найпоширеніших захворювань	Держбюджетна тема (Концепція загальнодержавної цільової програми розвитку промисловості до 2020 року (Розпорядження КМУ № 603 від 17 липня 2013 р.)	Здоров'я	Використання акупресурних устілок в домашньому взутті не впливає на гнучкість взуття під час ходьби і зменшує втомленість ніг
Багатофункціональні полотна на основі нових текстильних волокон для виробів широкого вжитку	Держбюджетна тема (Державна цільова науково-технічна програма «Розроблення новітніх технологій створення вітчизняних лікарських засобів для забезпечення охорони здоров'я людини та задоволення потреб ветеринарної медицини» на 2011-2015 р.р.)	Здоров'я	Розроблені мононитки відповідають нормативній документації EPC та USP (European and US Pharmacopoeia). Вони монолітні, мають гладеньку поверхню, проявляють мінімальну травматичну дію при проходженні через тканини, не викликають запалень, алергії та є якісним хірургічним шовним матеріалом і сировиною для сітчастих алотрансплантатів
Високоєфективні способи цілеспрямованого перетворення шкідливих білко-вмісних відходів	Держбюджетна тема (Концепція загальнодержавної цільової програми розвитку промисловості до 2020 року (Розпорядження КМУ № 603 від 17 липня 2013 р.)	Екологія	Наукові розробки дозволяють раціонально використати білко-вмісні відходи, знизити собівартість продукції, значно покращити екологію довкілля і, зокрема, запобігти отруєнню ґрунтових вод.



Реалізація зазначених напрямів, визначає вагомий внесок легкої промисловості в економіку, що сприяє поступовому наближенню якості життя в Україні до рівня технологічно розвинутих країн та відображає провідну роль і місце у забезпеченні найважливіших стратегічних інтересів держави.

У цьому напрямку необхідним є вирішення комплексу завдань, до яких відносяться створення рівних умов для конкуренції вітчизняної та імпортованої продукції; податкове та кредитне сприяння виробничим програмам імпортозаміщення; створення сприятливих умов для залучення інвестицій, розвитку державно-приватного партнерства, інтенсифікації процесу розробки і впровадження нових технологій та прискорення їх практичного використання; вдосконалення системи забезпечення виробництва якісними сировинними ресурсами; поглиблення рівня переробки лляної, вовняної та шкіряної сировини; реалізація потенційних можливостей виробництва хімічних ниток та волокон; створення науково-виробничих структур та кластерів на основі повного технологічного циклу; кадрове забезпечення ефективного управління фінансами підприємств.

### **3.2. Тенденції розвитку та проблеми управління фінансами підприємств**

На рівень розвитку промислових підприємств прямо впливають фінансові рішення, пов'язані з ефективним формуванням та використанням фінансових ресурсів, а також раціональним рухом фінансових потоків. Ефективність прийнятих фінансових рішень значною мірою залежить від врахування новітніх здобутків науки і техніки, дослідження існуючого стану промисловості України, її галузевих особливостей, можливостей забезпечення господарськими засобами з різних джерел, специфіки їх існування під впливом ринкових умов та чинників.

Ситуація, що склалась в середовищі функціонування підприємств легкої промисловості характеризується значною кількістю чинників, які багато в чому подібні між собою, маючи одне коріння – політичну та економічну нестабільність

в країні. В результаті за період з 2010 по 2015 роки спостерігається зниження основних показників розвитку галузі ( табл. 3.6.)

Таблиця 3.6

### Основні показники розвитку легкої промисловості України в 2010-2015 рр.

Показники	Роки					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Доходи від реалізації продукції, млн. грн.	8529,7	9679,3	9867,1	9686,2	11510,0	13174,4
Темпи росту обсягів реалізованої продукції, %	113,5	113,48	101,94	98,17	103,56	114,46
Темпи росту обсягів виробленої продукції, %	109,5	107,6	93,4	94,2	106,7	104,2
Обсяги експорту товарів легкої промисловості, млн.дол.	1059,1	1207,0	1058,3	1119,6	1127,8	1138,9
Обсяги імпорту товарів легкої промисловості, млн. дол.	2526,6	2413,1	3460,9	3339,9	3376,2	2592,8
Обсяг внутрішнього ринку товарів легкої промисловості (виробництво + імпорт - експорт), млн.грн.	18663,5	17566,1	27554,0	26343,5	28422,0	31210,2
Обсяги виробництва товарів легкої промисловості на одного жителя України, грн.	117,5	139,2	124,7	145,0	169,7	176,5
Обсяги споживання товарів легкої промисловості на жителя України, грн.	148,3	363,0	254,0	407,5	385,2	351,2
Питома вага штатних працівників у загальній кількості по промисловості, %	3,7	3,8	3,7	3,1	2,7	2,2
Питома вага прибуткових підприємств,%	62,9	68,1	63,5	59,4	73,6	73,8
Питома вага збиткових підприємств, %	37,1	31,9	36,5	40,6	26,4	26,6
Обсяги одержаних прибутків, млн. грн.	404,0	534,7	559,6	259,5	750,8	698,2
Обсяги одержаних збитків,млн. грн.	334,1	271,9	434,2	197,8	1195,1	1205,2
Рентабельність операційної діяльності, %	2,4	3,8	3,1	6,1	5,8	5,4
Структура операційних витрат,%						
- матеріальні витрати	55,1	56,2	55,4	56,1	57,4	58,1
- витрати на оплату праці	21,8	22,5	23,1	22,7	22,4	23,1
- витрати на соціальні заходи	4,3	4,7	5,4	4,8	5,0	4,7
- амортизаційні відрахування	7,9	7,6	7,6	7,9	8,1	7,9
- інші операційні витрати	10,9	9	8,5	8,5	7,1	6,2

Останніми роками переважний вплив здійснювали такі системні чинники як високий рівень імпорту та тіньової економіки, занепад вітчизняної сировинної бази текстильної промисловості, відсутність банківських кредитів під прийнятні відсотки, технічна та технологічна відсталість виробничої бази, низький рівень впровадження власних наукових розробок. Аналізуючи результати діяльності промислових підприємств України за останні роки, слід зазначити, що більшість підприємств різних видів діяльності знаходиться у важкому фінансово-економічному стані. Що стосується підприємств легкої промисловості, то після падіння обсягів виробництва в першій половині дев'яностих років у середньому в 10 разів, відродження легкої промисловості досі не набуло сталості та незворотності. Практично усі основні показники їх діяльності за останні п'ять років зазнали погіршення. Перш за все, скоротилась загальна кількість підприємств і, як наслідок, скорочення чисельності працюючих. У 2010 році питома вага чисельності працівників легкої промисловості становила 3,7% від загальної чисельності зайнятих у промисловості, а у 2015 відповідно – 2,2%.

Хоча підприємства і нарощують обсяги виробництва, темпи росту постійно скорочуються. Така ситуація пояснюється не повним використанням потенційних можливостей, оскільки продукція вітчизняних виробників не знаходить повного збуту на ринку через засилля українського ринку товарів легкої промисловості дешевою, часто низької якості і невідповідною стандартам та технічним умовам продукцією іноземних виробників. Темпи росту реалізованої продукції постійно перевищують темпи росту обсягів виробництва, що ще раз підтверджує наявність нереалізованих залишків готової продукції на складах підприємств легкої промисловості.

В цілому більшість підприємств легкої промисловості працюють прибутково, хоча їх частка постійно коливається. Позитивним моментом є зростання їх частки. У 2010 році частка підприємств, що працювали прибутково становила 62,9%, а у 2015 році - 73,8%. Відповідно обсяги отриманого прибутку змінилися з 404,0 млн. грн. до 698,2 млн. грн.. Якщо аналізувати лише обсяги одержаних прибутків, то у 2015 році порівняно з 2010 роком вони зросли на

72,8 %. На один відсоток прибуткових підприємств вони склали 6,42 млн. грн. в 2010 році та 9,46 млн. грн. у 2015 році. Варто зазначити, що за питомою вагою збиткових підприємств у легкій промисловості у 2015 році стало на 11,6 п.п. менше порівняно з 2010 роком. Але суттєве зменшення питомої ваги збиткових підприємств (у 2010 році – 37,1%, у 2015 році - 26,6%) не зменшило обсягів отриманих збитків. Вони зросли у 2015 році до 1205,2 млн. грн. з 334,1 млн. грн. у 2010 році. Тобто, на один відсоток збиткових підприємств у 2010 році приходилось 9,08 млн. грн., а в 2015 році - 45,30 млн. грн. В результаті, обсяги отриманих збитків на один відсоток збиткових підприємств перевищують обсяги отриманих прибутків на один відсоток прибуткових підприємств у 4,78 раз, що є негативною тенденцією у функціонуванні галузі. Також в галузі спостерігається постійне зростання обсягів виробництва на одного жителя України. Вони зросли з 2010 року по 2015 рік у 1,48 рази. В обсягах споживання спостерігаються постійні коливання, хоча за період з 2010 року по 2015 рік вони зросли у 2,59 раз.

Не зважаючи на виокремлені тенденції, вони не дозволяють повною мірою оцінити всі позитивні та негативні тенденції в легкій промисловості. Це пов'язано з наявністю певних причин та протиріч. По-перше, показники вимірюються в гривневому обчисленні, але енергоносії, сировина, матеріали, які імпортуються, придбане обладнання та технології обчислюються в доларовому еквіваленті, курс якого за цей період часу суттєво змінився. За динамікою в гривневому обчисленні показники значно зросли, але в абсолютному вимірі відмічається їх зниження, також спостерігається скорочення кількості підприємств легкої промисловості та чисельності персоналу. По-друге, обсяги внутрішнього ринку товарів легкої промисловості формуються не тільки за рахунок вітчизняного виробництва, а й з урахуванням експорту та імпорту продукції. Факт збільшення імпорту товарів легкої промисловості порівняно з експортом ще раз доводить, що національне виробництво не витримує конкуренції, податкового та митного тиску, відсутності продуманої регуляторної політики у сфері експортно-імпортних операцій саме стосовно продукції легкої промисловості. Варто зазначити, що значну частку в обсягах імпортованих товарів легкої промисловості займають товари «секонд

хенду» і на тлі соціально-економічної ситуації в країні вони що більше користуються попитом, оскільки збідніле населення не має фінансових можливостей купувати нові товари. По-третє, в статистичних даних за 2014 та 2015 роки відсутні дані щодо Автономної республіки Крим та тимчасово окупованих східних регіонів України, що певним чином впливає на показники. По-четверте, не зважаючи на політичні події та суттєве зростання курсу долара США, перевищення імпорту товарів легкої промисловості у 2015 році над експортом становило 1453,9 млн. дол. говорить про те, що вітчизняні виробники з урахуванням існуючої кредитної політики не мають можливостей за рахунок кредитів оновлювати парк застарілого обладнання, купувати сировину, матеріали, інноваційні технології, проводити наукові дослідження з метою підвищення якості та конкурентоспроможності продукції власного виробництва, а також нарощувати темпи виробництва продукції і збільшувати на ринку товарів легкої промисловості частку національного виробника. По-п'яте, наявність тіньового сектору економіки, який має місце і на ринку товарів легкої промисловості.

Динаміка обсягів виробництва основних видів продукції легкої промисловості у 2007-2015 рр. представлена в табл. 3.7. та додатку Д.

В обсягах виробництва продукції легкої промисловості спостерігається скорочення за такими позиціями, як пряжа бавовняна, тканини, білизна постільна, пальта, напівпальта, накидки, плащі, куртки теплі та вироби аналогічні, чоловічі та хлопчачі, жіночі та дівчачі; костюми чоловічі та хлопчачі, жіночі та дівчачі; костюми чоловічі та хлопчачі, костюми жіночі та дівчачі, піджаки та блейзери, куртки типу піджаків, джемperi та вироби аналогічні чоловічі та хлопчачі, жакети та блейзери, піджаки, куртки типу піджаків, джемperi та вироби аналогічні жіночі та дівчачі; брюки, бриджі чоловічі та хлопчачі, жіночі та дівчачі; светри, джемperi, пуловери, жилети та вироби аналогічні трикотажні машинного чи ручного в'язання; одяг верхній трикотажний, трикотаж спідній, пальта і напівпальта, шуби з хутра натурального, шкіра після дублення тощо. Відсутність суттєвих змін або зростання характерне для таких товарних груп як килими та вироби килимові, матеріали неткані і вироби з матеріалів нетканних,

## Динаміка обсягів виробництва основних видів продукції легкої промисловості у 2007-2015 рр. [304]

Види продукції	Роки								
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Пряжа бавовняна, тис. т	12,7	10,4	6,7	5	2,5	3,8	1,8	2,2	2,0
Тканини, млн. м <sup>2</sup>	114	109	86,1	88,2	89	105,7	93,6	81,8	86,3
Білизна постільна, млн. шт.	16,1	12,4	9,2	11,5	11,2	10,3	9,3	9,4	9,4
Килими та вироби килимові, млн. м <sup>2</sup>	7,7	7,1	4,7	5,9	7,6	8,2	8,4	8,7	8,9
Матеріали неткані і вироби з матеріалів нетканих, тис. т	16,1	16,5	14,5	16,2	17,8	20,0	17,7	18,2	
Вата бавовняна, віскозна та з інших текстильних матеріалів, вироби з вати, тис. т	15,1	18,8	17,6	17,3	15,9	14,9	13,8	13,2	15,1
Полотна трикотажні машинного чи ручного в'язання, тис. т	4,7	3,0	2,8	3,9	4,8	4,5	4,7	4,9	5,2
Вироби панчішно-шкарпеткові трикотажні машинного чи ручного в'язання, млн. пар	60,3	61,7	59,5	76,8	89,8	83,0	74,3	77,6	78,9
Пальта, напівпальта, накидки, плащі, куртки теплі та вироби аналогічні чоловічі та хлопчачі, тис. шт.	534,0	376,0	399,0	424,0	380,0	362,0	342	286	318
Пальта, напівпальта, накидки, плащі, куртки теплі та вироби аналогічні жіночі та дівчачі, тис. шт.	2541	2512	1783	1874	1750	1525	1337	1142	909
Костюми чоловічі та хлопчачі, тис. шт.	1107	1000	632	514	593	486	418	317	347
Костюми жіночі та дівчачі, тис. шт.	524	496	318	410	326	300	198	148	197
Піджаки та блейзери, куртки типу піджаків, джемperi та вироби аналогічні чоловічі та хлопчачі, тис. шт.	1394	1081	782	878	806	837	804	804	784
Жакети та блейзери, піджаки, куртки, джемperi та вироби аналогічні жіночі та дівчачі, тис. шт.	3725	2527	2036	1802	1911	1834	1502	1302	1112
Брюки, бриджі чол. та хлопчачі, тис. шт.	6436	5513	4671	4572	4790	4864	4872	4774	4681
Брюки, бриджі жіночі та дівчачі, тис. шт.	5988	5207	3255	3785	3215	3352	3368	3325	3211
Сукні та сарафани жіночі та дівчачі, тис. шт.	961	1046	1340	1293	1733	1696	1579	1451	1183
Светри, джемperi, пуловери, жилети та інші вироби трикотажні машинного чи ручного в'язання, тис. шт.	3849	2341	1474	1668	1598	1500	1123	1069	1000
Одяг верхній трикотажний, тис. шт.	4174	4421	3119	3897	3268	3000	2870	2890	2840
Трикотаж спідній, млн. шт.	31,2	22,7	16,8	22,5	28,8	27,6	29,0	20,1	13,9
Пальта і напівпальта, шуби з хутра натурального, тис. шт.	8,9	8,6	6,7	6,4	6,4	6,6	6,4	6,2	6,4
Шкіра після дублення чи оброблена під пергамент, тис. м <sup>2</sup>	3794	4398	2859	2641	2607	2711	2486	2350	2122
Взуття, млн. пар	22,5	22,2	20,4	25,7	27,6	28,3	30,5	27,5	23,0

текстильних матеріалів, полотна трикотажні машинного в'язання, вироби панчішно-шкарпеткові, трикотажні машинного чи ручного в'язання, одяг верхній трикотажний, сукні та сарафани жіночі та дівчачі, взуття тощо. Факт зниження темпів зростання обсягів виробництва підприємств легкої промисловості останніми роками не пов'язаний з вичерпанням виробничих потужностей. Така ситуація дозволяє зробити висновок про те, що нинішня ситуація, яка склалась в обсягах виробленої продукції підприємствами легкої промисловості пояснюється, з одного боку, неспроможністю ні технологічно, ні організаційно адекватно реагувати на динамічні зміни ринкового середовища, а з іншого – відсутністю фінансових ресурсів, необхідних для оновлення виробництва та забезпечення конкурентних переваг як за якістю виготовленої продукції, так і за цінами. Як наслідок, переважна більшість підприємств легкої промисловості Україна стали банкрутами та були ліквідовані, а ті що залишились, забезпечують своє функціонування завдяки, як правило, операціям з толінгу, які дозволили триматися їм „на плаву”.

Взагалі підприємства легкої промисловості знаходяться під значним впливом зовнішніх політико-правових чинників, що зумовлено суттєвою залежністю від закордонних партнерів. Загальна спрямованість їх впливу змушує підприємства все частіше виробляти продукцію на умовах давальницької сировини. Тільки після тривалої праці на закордонних замовників деяким підприємствам віднедавна вдається приділити децимну уваги вітчизняним ринкам, місцевим споживачам. Така ситуація зумовлює орієнтацію системи управління вітчизняними підприємствами не на високий рівень гнучкості та адаптивності, а на здатність швидко, з найменшими витратами виконувати чітко визначені замовлення зарубіжних партнерів. З одного боку, в умовах відсутності вільних грошових коштів, це дозволяє їм не заморожувати кошти у виробничих запасах, мінімізувати транспортні витрати у випадку постачання давальницької сировини, забезпечувати в умовах гострої конкуренції гарантований збут, підвищувати кваліфікацію працівників завдяки роботі з іноземними замовниками, в яких вимоги до якості продукції та термінів її виготовлення значно вищі за вітчизняні,

отримувати стабільні доходи, що дозволяє вчасно виплачувати заробітну плату працівникам та зберігати висококваліфіковані кадри. З іншого боку, виготовлення продукції із давальницької сировини є низькорентабельним (підприємства виконують замовлення з метою завантаження виробничих потужностей та забезпечення роботою працівників), призводить до поступової втрати власної ніші на ринку, вимиває останні оборотні кошти, що визначає неможливість існувати без таких замовлень.

Вітчизняні підприємства легкої промисловості не можуть конкурувати з дешевою імпортною продукцією підприємств Європи та країн Сходу (китайського та турецького виробництва). В основному ринок легкої промисловості України насичений продукцією іноземного виробництва (рис. 3.3).

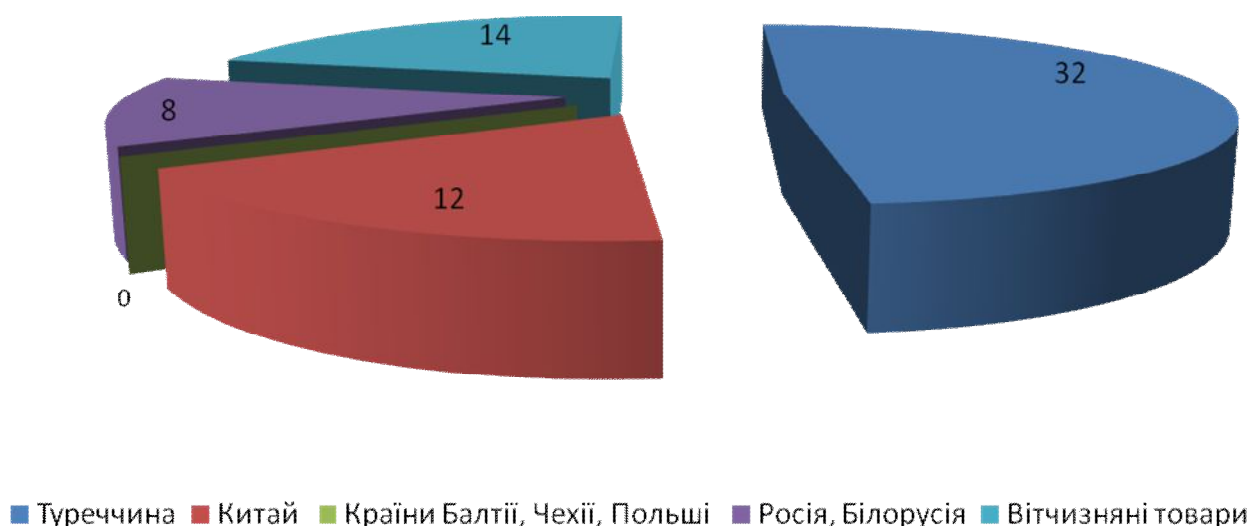


Рис. 3.3. Структура ринку легкої промисловості України за країнами виробництва продукції у 2015 році [224]

В той же час, українські підприємства зберігають свої позиції на зовнішньому ринку, що свідчить про певний рівень конкурентоспроможності їх продукції на ринках розвинених країн Європи та СНД. При цьому найбільша частка товарів легкої промисловості експортується в Італію (23%), Німеччину (19%), Росію (9%), Польщу (7%), Білорусь (1%). Таким чином, серед ключових чинників, що стримують розвиток вітчизняної легкої промисловості, залишається



незадовільний стан внутрішнього ринку. За результатами досліджень компанії Emerges Business Solutions вітчизняні товари позиціонуються як вироби середнього європейського рівня якості. Проте, українські споживачі надають перевагу іноземним товарам (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Динаміка вітчизняних обсягів продажу у загальній кількості реалізованих товарів легкої промисловості, %** (розраховано автором) [304]

Найменування	Роки								
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Одяг та білизна з тканин	18,7	16,6	15,4	10,7	10,8	7,7	6,8	6,9	7,1
Трикотаж верхній та білизняний	12,0	9,8	12,6	10,4	7,3	9,3	5,0	4,8	5,2
Вироби панчішно-шкарпеткові	38,8	41,4	43,0	38,3	37,7	37,8	40,1	41,1	42,7
Взуття	4,4	4,6	6,4	4,2	3,6	2,8	2,3	3,9	3,8

Позиції вітчизняних підприємств на внутрішньому ринку майже втрачено внаслідок переважного використання давальницьких схем, насиченість імпортними товарами, наявність ринку товарів „секонд-хенд”. Коливання в обсягах виробництва визначаються не однаковими умовами роботи великих і малих підприємств, нестабільністю національної банківської системи, змінами курсів валют та зниженням купівельної спроможності населення, несвоєчасним виконанням договірних зобов'язань, що призводить до нестачі фінансових ресурсів і перешкоджає стабільному розвитку виробництва, скорочення виробництва у суміжних галузях, скорочення фінансових потоків між учасниками логістичної інфраструктури підприємства.

Також проблемою для вітчизняних підприємств легкої промисловості є залежність від імпорту сировини та матеріалів проміжного споживання (хімічних, штапельних волокон, бавовни, ниток, тканин), що визначає залежність від кон'юнктури світових цін на таку сировину і товари проміжного споживання,

впливає на вартість виробничих запасів та відповідно робить витрати виробництва більшими, що, в результаті, позначається на ціні кінцевого продукту, призводить до зниження його конкурентоспроможності на внутрішньому ринку в умовах широкого вибору дешевих імпортних товарів.

Динаміка обсягів експорту-імпорту продукції легкої промисловості у 2007 – 2015 р.р. представлена в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Динаміка обсягів експорту-імпорту продукції  
легкої промисловості в 2007 – 2015 р.р. (розраховано автором) [304]**

Роки	Експорт, тис. дол.	Імпорт, тис. дол.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
2007	1475252	1741579	266327	18,0
2008	1464710	2785457	1320747	90,0
2009	1011698	1738661	726963	71,9
2010	1059103	2526644	1467541	138,6
2011	1207084	2413132	1206048	99,9
2012	1058305	3460891	2402586	227,0
2013	1119555	3339934	2220379	198,3
2014	1127802	3376271	2248415	191,6
2015	1138879	2592874	1453995	172,6

Дані табл. 3.9 показують, що імпорт товарів легкої промисловості значно перевищує їх експорт: у 2007 році імпорт перевищив експорт на 18,0%; у 2008 році – на 90,0%; у 2009 році – на 71,9%; у 2010 році на 138,6% відповідно; у 2011 – на 99,9%. Починаючи з 2012 року, перевищення імпорту над експортом суттєво зменшується. У 2012 році імпорт перевищив експорт у 3,3 рази; у 2013 році – майже вдвічі; у 2014 рік – у 2,5 рази, у 2015 році – у 2,27 раз. Ситуація з експортом-імпортом продукції легкої промисловості показує, що торговельний баланс має від’ємне значення. Тобто, Україна ввозить продукції легкої промисловості значно більше порівняно з її експортом, що вимиває валютні

надходження з економіки України, зменшує інвестиційні можливості, опосередковано доводить, що продукція українських товаровиробників є не досить конкурентоздатною. З іншого боку, це підтверджує факт відсутності стратегічних підходів до розвитку національної промисловості, розвитку та навчання персоналу, збільшення інноваційно-інвестиційного потенціалу України, лобіювання інтересів національного виробника тощо.

Експорт продукції легкої промисловості у 2015 році становив лише 69,5% від аналогічного показника у 2007 році, імпорту за вказаний період відповідно виріс у 1,5 рази. Динаміка розриву між імпортом та експортом товарів легкої промисловості за 2007- 2015 роки зростає, хоча в 2015 році спостерігаються темпи його зменшення. Зростання імпорту вимагає залучення значних валютних коштів в той час, коли вітчизняні підприємства легкої промисловості мають достатній потенціал і могли б забезпечувати позитивне сальдо зовнішнього торгівельного балансу. Вимивання валютних коштів з економіки, в тому числі з легкої промисловості, загрожує збільшенням ризиків щодо підвищення науково-технічного рівня промисловості, підготовки висококваліфікованих кадрів, удосконалення структури і управління підприємствами та виробничими, інноваційно-інвестиційними, логістичними та фінансовими потоками тощо.

Динаміку обсягів експорту-імпорту товарів легкої промисловості за 2007-2015 р. р. представлено в додатку Е. Варто зазначити, що за складної фінансово-економічної ситуації та суттєвих змін у курсі долара, за деякими групами товарів легкої промисловості обсяги імпорту не значно зросли порівняно з 2007 роком або залишилися практично незмінними. До таких груп відносяться такі: шкіряні товари, вироби із шкіри, сировина пушно-хутрова та хутрові шкури, хутро штучне та вироби з нього, нитки та пряжа бавовняна, пряжа лляна та з інших рослин, нитки та пряжа з хімічних ниток та волокон, вата, неткані матеріали, інші текстильні матеріали (коди 5801-5811, 5911), трикотажні полотна, одяг трикотажний, одяг текстильний, білизна постільна, столова, гардини, штори, одяг, що використовувався, взуття, головні убори. Що стосується експорту, то його обсяги у 2015 році порівняно з 2007 роком зменшилися суттєво: шкури – у 7 разів;

шкіряних товарів у 5,2 рази; вовняних тканин у 3,2 рази; ниток та пряжі бавовняної у 92 рази; волокна лляного, конопляного, джутового, сизалю у 5,9 рази; ниток та пряжі з хімічних ниток та волокон у 16 разів; килимів у 2,2 рази; одягу трикотажного в 1,3 рази. Загальний експорт товарів легкої промисловості у 2015 році скоротився на 31,6% порівняно з 2007 роком, а імпорт зріс відповідно у 1,5 рази, що обумовлює від'ємне сальдо зовнішнього торговельного балансу.

Легка промисловість України за потенційними можливостями здатна задовольняти попит населення продукцією високої якості. Для цього є необхідні сировина та матеріали, відповідні техніка та технології, висококваліфікований персонал, ефективний менеджмент у всіх сферах підприємницької діяльності. Але через нераціональну державну політику у сфері регулювання (чи його відсутності) експортно-імпортних операцій в торгівлі товарами легкої промисловості їх динаміка характеризується негативними рисами (табл. 3.10.). Найбільше екпортується виробів легкої промисловості таких асортиментних груп: взуття, одягу текстильного, одягу трикотажного, менше тканин з хімічних ниток та волокон, бавовняних тканин, шкіряних товарів, джутів та волокон штапельних. Наслідком такої ситуації є закриття чи перепрофілювання крупних заводів хімічних волокон в м. Києві, Житомирі, Чернігові, Черкасах, які були заводами-гігантами з виробництва хімічних волокон не тільки в Україні, а і в Європі. Це ще раз підтверджує факт відсутності аналітичного та державного підходу до структурної перебудови легкої промисловості взагалі та окремих її підгалузей.

Надходження від експортно-імпортних операцій з тканинами з хімічних ниток та волокон зменшилися у 2015 році порівняно з 2007 роком майже у 20 разів. Успішно експортуються за межі України одяг текстильний, трикотажний, взуття, але імпорт цих груп товарів перевищує в останні роки досліджуваного періоду обсяги експорту: по трикотажному одягу - більше ніж вдвічі (2,3 рази); по текстильному одягу відповідно – в 1,3 рази; по взуттю – в 4,0 рази.

Такий дисбаланс спостерігається по усіх товарних групах. На сьогодні немає жодної групи товарів легкої промисловості, по якій експорт перевищував

Таблиця 3.10.

**Рейтинг товарів легкої промисловості по груповому асортименту, експорт та імпорт яких становив  
більше 100 тис. дол. в 2007-2015 р.р. (розраховано автором) [304]**

Групи товарів	Роки																	
	2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015	
<b>Експорт</b>																		
Тканини бавовняні	164708	4	158778	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Джути та волокна штапельні	102438	6	108528	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Тканини з хімічних ниток та волокон	187131	2	216655	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Одяг трикотажний	131274	5	274335	3	-	-	109298	4	144502	3	136536	3	144473	3	-	-	-	-
Одяг текстильний	171387	3	451892	2	426825	1	420435	1	481707	1	397642	1	400164	1	218785	1	354756	1
Взуття	202509	1	497641	1	138871	3	169329	2	202519	2	170184	2	191506	2	154112	2	118244	2
Шкіряні товари	-	-	-	-	141292	2	120883	3	112205	4	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Імпорт</b>																		
Шкіряні товари	-	-	-	-	-	-	-	-	100524	9	-	-	109837	8	-	-	-	-
Вироби із шкіри	-	-	118237	6	-	-	-	-	-	-	136360	7	128896	7	-	-	-	-
Тканини бавовняні	164708	4	158778	5	121877	5	137079	6	159595	6	139172	6	153049	6	102693	5	102450	5
Нитки та пряжа з хімічних ниток та волокон	-	-	-	-	-	-	113211	7	143714	7	109754	10	104686	9	-	-	-	-
Джути та волокна штапельні	102438	6	108528	7	-	-	106224	9	134200	8	112619	9	-	-	-	-	-	-
Тканини з хімічних ниток та волокон	187131	2	216655	4	146690	4	193890	4	182151	5	239913	4	310244	4	176394	3	18754	4
Трикотажні полотна	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	129486	8	-	-	-	-	-	-
Одяг трикотажний	131274	5	274335	3	159320	3	278373	3	213034	3	391397	3	330270	3	171146	4	210788	3
Панчішно-шкарпеткові вироби	-	-	-	-	-	-	111283	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Одяг текстильний	171387	3	451892	2	224612	2	297917	2	254368	2	616424	2	510314	2	231257	2	267452	2
Інші вироби: одяг, що використовувався; ганчір'я	-	-	101250	8	-	-	150629	5	182686	4	181949	5	191683	5	-	-	-	-
Взуття	202509	1	497641	1	267151	1	468893	1	335490	1	757306	1	759651	1	329367	1	385645	1

би імпорт. Це призводить до збільшення грошових (валютних) потоків, які обумовлюють їх перерозподіл всередині економічної системи та вимагають відповідного контролю та регулювання. Відсутність або некоректна робота з управління грошовими потоками знижує експортно-імпортний потенціал України, конкурентоздатність легкої промисловості, дефіцит валютних коштів для поповнення оборотних засобів, інтенсифікації інноваційно-інвестиційної діяльності, навчання та перепідготовки персоналу, підвищення його кваліфікації, мотивації персоналу. Що стосується імпорту товарів легкої промисловості (імпорт перевищує 100тис. дол. США), то найбільше Україна імпортує взуття, одягу текстильного, одягу трикотажного, тканин з хімічних ниток та волокон, тканин з бавовни, виробів із шкіри та шкіряних товарів, ниток та пряжі з хімічних ниток та волокон. Окремо варто зупинитися на одній з позицій в імпорті товарів легкої промисловості – це одяг, що використовувався (секунд - хенд). Починаючи з 2008 року імпорт товарів, що використовувалися, збільшився у 2015 році майже вдвічі. Це займає суттєву частку на ринку товарів легкої промисловості і ще раз показує, що соціально-економічна ситуація в Україні обумовлює для великої кількості зубожілого населення необхідність задовольняти свої потреби на ринку вживаних товарів. Автоматично зменшуються обсяги споживання нових товарів, що призводить до скорочення їх випуску або призупинення взагалі.

Розвиток підприємств легкої промисловості суттєво залежить від розвитку агропромислового комплексу, зокрема тваринництва (постачання шкіряної сировини та вовни), рослинництва (постачання бавовни, льону, конопель), машинобудування для легкої промисловості та інших. Виробництво товарів легкої промисловості характеризується мультиплікативним ефектом на інвестиційний попит та формування фінансових потоків у державі, оскільки використовує продукцію аграрного сектору економіки та хімічної промисловості.

Ситуація в сільському господарстві безпосередньо позначилася на постачанні підприємств легкої промисловості сировиною потрібної якості та у необхідних обсягах, що стало проблемою, яка на теперішній час гальмує розвиток підгалузей-споживачів продукції агропромислового комплексу (табл. 3.11)

Таблиця 3.11

**Виробництво окремих видів продукції сільського господарства  
в 2007–2015 роках [304]**

Види продукції	Роки								
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Продукція рослинництва									
Льон-довгунець, тис. т	3,8	3,0	1,2	0,4	0,8	1,8	1,1	1,5	2,0
темпи росту до попереднього року	0,8	0,79	0,33	0,33	2,0	2,25	0,61	1,3	1,3
темпи росту до 2007 року	-	0,79	0,32	0,11	0,21	0,47	0,29	0,24	0,52
Продукція тваринництва									
Велика рогата худоба	5491	5079	4827	4494	4426	4646	4534	4397	3884
темпи росту до попереднього року	0,89	0,92	0,95	0,93	0,99	1,05	0,98	0,86	0,88
темпи росту до 2007 року	-	0,92	0,88	0,82	0,81	0,85	0,83	0,71	0,71
Свині	7020	6526	7577	7960	7373	7577	7922	7764	7351
темпи росту до попереднього року	0,88	0,93	1,16	1,05	0,93	1,03	1,05	0,93	0,94
темпи росту до 2007 року	-	0,93	1,08	1,13	1,05	1,08	1,13	1,05	1,04
Вівці та кози	1679	1727	1833	1732	1739	1738	1735	1500	1371
темпи росту до попереднього року	1,04	1,03	1,06	0,94	1,00	1,0	1,0	0,79	0,91
темпи росту до 2007 року	-	1,03	1,09	1,03	1,04	1,04	1,03	0,82	0,82
Коні	498	466	443	414	396	377	354	317	351
темпи росту до попереднього року	0,93	0,94	0,95	0,93	0,96	0,95	0,94	0,90	1,1
темпи росту до 2007 року	-	0,94	0,89	0,83	0,80	0,76	0,71	0,64	0,7
Всього поголів'я худоби	14688	13798	14679	14600	13907	14338	14545	12923	12957
темпи росту до попереднього року	0,9	0,94	1,06	0,99	0,95	1,03	1,01	0,89	1,01
темпи росту до 2007 року	-	0,94	1,00	0,99	0,95	0,98	0,99	0,88	0,88
Виробництво вовни, тис. т									
Вовна	3,4	3,7	4,1	4,2	3,9	3,7	3,5	2,6	2,27
темпи росту до попереднього року	1,03	1,09	1,11	1,02	0,93	0,95	0,95	0,74	0,87
темпи росту до 2007 року	-	1,09	1,21	1,24	1,15	1,09	1,03	0,76	0,66

Сировинні ресурси все більшою мірою визначають потенціал більшості підгалузей легкої промисловості, а їх обмеженість змушує економно відноситися до запасів, розробляти нові технології, переорієнтовуватися на альтернативні види сировини, враховуючи якість, витрати на придбання, транспортування, збереження. Як показує аналіз даних табл. 3.11 за період з 2007 року по 2015 рік значно скоротилося виробництво як продукції рослинництва (льону-довгунця, статистичні дані про виробництво конопель та бавовнику відсутні), так і поголів'я великої рогатої худоби, свиней, коней, овець та кіз.

Це відбулось за рахунок скорочення посівних площ льону-довгунцю у 2015 році порівняно з 2007 роком майже на 87%, зниженням врожайності та підвищенням цін на корма. Не зважаючи на це, дослідники визначають зростання попиту на натуральні тканини, а отже і на потребу підприємств легкої промисловості у відповідній сировині. Сафонов Ю. М. [352] прогнозує, що обсяг внутрішнього споживання тканин у 2020 році буде таким: бавовняних (включаючи модифіковані) – 56 тис. т.; вовняних – 24,0 тис. т; лляних – 15,0 тис. т; тканин з штучних волокон – 20 тис. т..

Зовнішнє середовище визначає жорсткі умови щодо необхідності побудови підприємствами легкої промисловості ефективних організаційних систем. На сьогоднішній день великої актуальності набуває вирішення проблеми підвищення ефективності швейного виробництва, а саме – випуску конкурентноздатної продукції, яка б мала високі споживчі якості і відповідала зростаючим вимогам населення. Українська швейна підгалузь легкої промисловості має досить потужний потенціал для позитивних змін. Сучасний український ринок одягу репрезентований практично усіма типами виробів: від всесвітньо відомих брендів, пов'язаних з будинками моди, до незареєстрованих виробників. Відповідно до Податкового кодексу України з 1 квітня 2011 р. підприємства легкої промисловості, які не працюють за давальницькими схемами, звільнені від сплати податку на прибуток на 10 років [2]. Не зважаючи на це, з набуттям незалежності України виробництво швейних виробів зменшилось у декілька разів. Це зумовлено рядом причин, основними з яких є різке зниження купівельної



спроможності, неможливість швидко переорієнтуватися на виробництва нової модної продукції, нестійкість міжгалузевих зв'язків та втрата сировинної бази, нерозвиненість індустрії моди в Україні та відсутність вітчизняних брендів, відсутність достатнього практичного досвіду налагоджування власних збутових мереж та розвитку представництв для просування своєї продукції.

Результати проведеного аналізу, свідчать про те, що фахівцями у різні роки називались багато причин стримування розвитку швейних підприємств. Якщо спочатку переважали висловлювання про суто технологічні та технічні недоліки легкої промисловості, надалі стали переважати загальноекономічні і навіть політичні мотиви. Останнім часом на чільне місце, на думку фахівців, виходять чинники, що визначають конкурентоспроможність продукції підприємств легкої промисловості, ефективність маркетингової політики, спроможність застосовувати методи логістичного управління та доцільність переорієнтування на потокові процеси до управління фінансовими ресурсами. Серед найбільш важливих питань у напрямку застосування сучасних методів управління статичним та динамічним станом фінансових ресурсів, які постають перед підприємствами легкої промисловості, можливо виділити такі:

- обґрунтування механізмів практичної реалізації логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств;
- підвищення якості організаційного забезпечення процесу прийняття фінансових рішень відносно всіх учасників логістичних ланцюгів;
- вдосконалення системи показників управління фінансами підприємств з урахуванням впливу процесів логістизації економіки;
- визначення критеріїв управління фінансовими потоками в логістичних системах підприємств ;
- підвищення координованості та ефективності процесів фінансового планування;
- підвищення рівня формалізації процедур процесу прийняття фінансових рішень;

- обґрунтування характеру створення на підприємствах мотиваційно-логістичного середовища та особливостей його функціонування.

Такі обставини дозволяють зробити висновок, що в сучасних умовах домінуючими чинниками розвитку підприємств легкої промисловості починають ставати чинники внутрішнього розвитку, в т.ч. логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств. В першу чергу, це стосується швейних підприємств, де гнучкість технологій виробництва відображає найвищі можливості для формування логістичних ланцюгів.

### **3.3. Оцінка стану формування та використання фінансових ресурсів**

Успішний розвиток системи фінансів підприємств легкої промисловості як складової фінансового потенціалу промисловості та елементу фінансової системи України, є запорукою стабільного й ефективного соціально-економічного зростання економіки держави. Протягом останніх років функціонування системи фінансів підприємств легкої промисловості характеризувалося нарощенням обсягів капіталу, зобов'язань і активів. Проте, зростання кількісних показників не привело до істотного поліпшення якісних характеристик системи управління ними. Нестача активів та нераціональна структура джерел їх формування супроводжується низькою ефективністю управління фінансами підприємств. Усе це потребує від підприємств легкої промисловості пошуку оптимальних методів формування та використання фінансових ресурсів та нових напрямків їхнього розвитку.

В умовах логістизації економіки управління фінансами підприємств відображає управління сукупністю фінансових потоків, які визначають особливості підприємницької діяльності та включають обґрунтування об'єктивно необхідних залишків оборотних активів, рух матеріальних, трудових, інформаційних, фінансових ресурсів, розробку раціональних схем взаємодії з контрагентами. Одним із завдань управління фінансами підприємств стає підвищення інтенсивності та збалансованості фінансових потоків, оптимізація

вартісного складу та співвідношень між власними та залученими джерелами їх формування.

В Україні через недостатню увагу до управління фінансовими ресурсами підприємств легкої промисловості, наслідком фінансової кризи стало суттєве невиконання договірних зобов'язань, зниження обсягів інвестицій, порушення координації в господарських процесах. Така ситуація визначає необхідність розробки дієвих фінансових стратегій і тактики дій фінансових менеджерів у процесі реалізації господарських операцій за різними стадіями логістичних ланцюгів. Виходячи з цього, оцінка сучасного стану формування та використання фінансових ресурсів на підприємствах легкої промисловості є важливою у напрямку виявлення існуючих недоліків та подальшої розробки заходів щодо удосконалення потокових підходів до управління фінансами підприємств.

Динаміка обсягів активів підприємств легкої промисловості у порівнянні з обсягами активів підприємств промисловості представлено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

**Динаміка обсягів активів підприємств промисловості та легкої промисловості в 2007 - 2015 р.р.**(розраховано автором) [304]

Роки	Активи, млн. грн.					
	Промисловість			Легка промисловість		
	Всього	Необоротні активи	Оборотні активи	Всього	Необоротні активи	Оборотні активи
2007	768537,9	404378,2	364159,7	8212,5	3869,0	4343,5
2008	972558,0	491341,4	481216,6	9469,9	4210,7	5259,8
2009	1088075,7	546823,6	541252,1	10087,5	4701,1	5383,9
2010	1215079,5	583432,1	631647,4	10851,9	4954,7	5897,2
2011	1372924,3	659349,0	713575,4	11622,9	5241,1	6381,8
2012	1743358,2	957255,7	786102,5	12137,5	5352,5	6785,0
2013	1871660,1	1032951,9	838708,6	12755,9	5564,0	7191,9
2014	1999962,8	1108648,1	891314,7	13630,1	5945,3	7684,8
2015	2235958,4	1237251,27	998707,12	14410,92	6296,6	8114,3

Фінансові ресурси знаходяться в основі господарської діяльності кожного суб'єкта господарювання. Нерівномірність та несинхронізованість надходження фінансових ресурсів призводить до тимчасового їх дефіциту, який негативно впливає на показники ліквідності, платоспроможності, прибутковості. Отримання високих кінцевих результатів, економічне зростання та ефективність розвитку підприємств залежить від раціонального формування та використання наявних фінансових ресурсів, сукупність яких утворює ресурсний потенціал, що значною мірою відображається в обсягах активів підприємств.

Зміни обсягів активів як промислових підприємств, так і підприємств легкої промисловості, за останні роки відображають постійне їх зростання. При цьому обсяги активів підприємств промисловості порівняно з 2007 роком зросли у 2,9 рази, на відміну від легкої промисловості, де зростання склало 1,68 раз. Така ситуація характеризує значно нижчі темпи росту активів по легкій промисловості порівняно з промисловістю взагалі. Поряд з обсягами активів, зростання характерне як для обсягів необоротних активів так і оборотних активів промисловості, легкої промисловості та її підгалузей (Додаток Ж). Питома вага необоротних активів на підприємствах промисловості змінилася з 52,6% у 2007 році до 55,4% у 2015 році, а питома вага оборотних активів відповідно зменшилася з 47,4% у 2007 році до 44,6% у 2015 році. На відміну від підприємств промисловості характерним для підприємств легкої промисловості є перевищення частки оборотних активів над необоротними. В структурі активів підприємств легкої промисловості відбулися зміни у сторону збільшення питомої ваги оборотних активів (у 2007 році становили 52,9%, у 2015 році - 56,4%) та зменшення необоротних (47,1%, та 43,6%, відповідно). В цілому обсяги оборотних активів на підприємствах легкої промисловості у 2015 році порівняно з 2007 роком зросли на 76,9% або на 3171,3 млн. грн.. Тенденції до зростання оборотних активів є характерними і для окремих підгалузей легкої промисловості: у текстильному виробництві оборотні активи зросли за аналізований період на 30,7%; у виробництві одягу відповідно на 281,8%; у виробництві шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів на 177,9%. У 2015 році порівняно з 2007 роком

необоротні активи по промисловості в цілому зросли на 704269,9 млн.грн. або у 2,7 рази; по легкій промисловості відповідно на 1907,6 млн.грн. чи 49,3%; у текстильному виробництві зростання сталося всього на 3,2%; у виробництві одягу приріст необоротних активів становить 667,2 млн.грн. або 54,8%; у виробництві шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів приріст становить 1231,5 млн.грн. або 153,2%. Така динаміка показує, що мають місце галузеві особливості та фінансові можливості підприємств вкладати фінансові кошти в оновлення основних засобів. Основні засоби та нематеріальні активи займають найбільшу питому вагу: по промисловості питома вага за період 2007-2015 р.р. зросла на 8,5 п.п.; по легкій промисловості зменшилася з 76,0% у 2007 році до 70,1% у 2015 році; по текстильному виробництву зменшилася з 77,3% у 2007 році до 69,8% у 2015 році; у виробництві одягу зросла з 80,5% у 2007 році до 83,0% у 2015 році; у виробництві шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів скоротилася з 66,2% у 2007 році до 58,2% у 2015 році. Незавершені капітальні інвестиції в структурі необоротних активів займали не досить велику питому вагу, яка за аналізований період характеризувалася зменшенням ( по промисловості 14,9-11,6%; по легкій промисловості 10,1-6,3%; по текстильному виробництву – 12,1-6,8%; у виробництві одягу – 8,6-9,1%; у виробництві шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів – 7,8-3,4%). Така ситуація відображає позбавленість підприємств від активного інвестування коштів через обмеженість власних фінансових ресурсів, не вигідність довгострокових кредитів, що обумовлюється нестабільністю курсу національної грошової одиниці та проблемами в банківській сфері. Хоча варто зазначити, що довгострокові фінансові інвестиції в структурі необоротних активів по підприємствах легкої промисловості зросли як у абсолютному виразі, так і за питомою вагою. Така ситуація показує, що не зважаючи на фінансову та політичну кризу в Україні, підприємства продовжують незначними обсягами інвестувати кошти у свій розвиток для забезпечення конкурентоздатності продукції та виходу на міжнародні ринки.

При цьому як по промисловості, так і по легкій промисловості, темпи росту активів мають стійку тенденцію до зниження (Додаток Ж). Якщо в 2008 році

темпи росту активів по промисловості склали 126,55 %, по легкій промисловості 115,31%, то в 2015 році – 106,86 % та 106,16% відповідно. Темпи змін обсягів необоротних активів по промисловості відзначаються коливанням як в сторону збільшення (в 2008, 2011, 2012 роки), так і в сторону зменшення (2009, 2010, 2013, 2014, 2015 роки), а в легкій промисловості прослідковується стрімка тенденція до їх зниження. Для темпів росту оборотних активів по промисловості та легкій промисловості характерним є поступове зниження. Разом з цим, на підприємствах легкої промисловості спостерігається перевищення темпів зростання оборотних активів порівняно з необоротними активами (рис. 3.4.).

Перевищення приросту обсягів оборотних активів над необоротними активами ще раз підтверджує низькі фінансові можливості підприємств легкої промисловості, які характеризують практичну відсутність вкладень в оновлення основних засобів та відображають заморожування коштів в оборотних активах, що спричинено зростанням обсягів дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги, складуванням виробничих запасів з метою мінімізації інфляційних ризиків, накопиченням готової продукції, спричиненим недостатнім попитом через неплатоспроможність населення.

Обсяги необоротних та оборотних активів, а також співвідношення між ними відіграє важливу роль в управлінні фінансами підприємств. З одного боку, нестача оборотних активів призводить до періодичних збоїв у роботі підприємства, зниження ліквідності та зниження його фінансової стабільності, з іншого, нестача необоротних – до невиконання запланованих обсягів виробництва, недостатності обладнання та робочих приміщень і, в результаті, до зниження економічного потенціалу підприємства. Разом з цим, надмірний обсяг оборотних активів зумовлює наявність у підприємства тимчасово вільних, недіючих активів, надлишкові витрати фінансування, в результаті, зниження прибутку підприємства; а надмірний обсяг необоротних – до погіршення рівня їх корисного використання та зниження вартості підприємства. Тому оптимізація структури необоротних та оборотних активів вимагає врахування галузевих

особливостей та специфіки господарювання підприємств підгалузей, тривалості фінансового циклу, врахування оцінки позитивних та негативних змін.

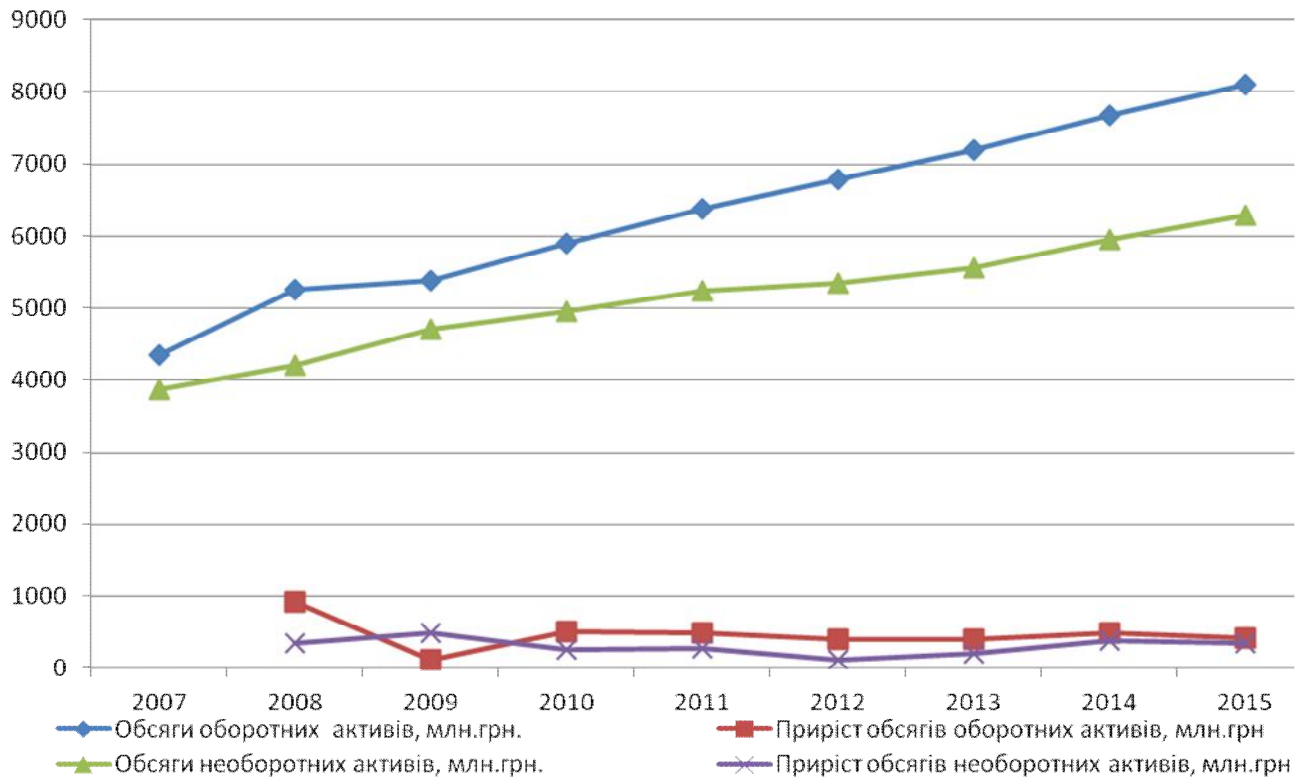


Рис. 3.4. Динаміка обсягів та приросту необоротних та оборотних активів підприємств легкої промисловості (розраховано автором) [304]

У розрізі підгалузей легкої промисловості відбуваються тенденції, які не відповідають повною мірою тенденціям легкої промисловості та промисловості в цілому (табл. 3.13). Обсяги активів у 2015 році порівняно з 2007 роком зросли у текстильному виробництві на 10,5% ( на 327,7 млн. грн.), у виробництві одягу на 115,2% або на 2749,3 млн. грн., у виробництві шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів відповідно на 105,8% або на 2293,7 млн. грн. Відбулися зміни і в структурі активів зазначених підгалузей: у 2007 році для текстильного виробництва було характерним співвідношення 43,5% необоротних активів та 56,7% оборотних; у 2015 році це співвідношення стало 46,3% необоротних активів до 53,7% оборотних; у 2015 році це співвідношення стало 46,3% необоротних активів до 53,7% оборотних; у 2007 році у виробництві одягу структура активів відображала перевищення необоротних над оборотними (51,0% та 49,0%), в 2015 році суттєву їх зміну у сторону стрімкого зростання оборотних (39,7% та 60,3% відповідно). Для виробництва шкіри, виробів зі шкіри та інших

матеріалів характерним є перевищення необоротних активів над оборотними та спостерігаються істотні зміни у напрямку зростання їх частки. В 2007 рік необоротні активи склали 37,1%, оборотні - 62,9%, у 2015 році - 45,3% та 54,7% відповідно. Як показують розрахунки, хоча ці три підгалузі відносяться до легкої промисловості обсяги та структура фінансових ресурсів суттєво відрізняється. Такий стан речей характеризує відсутність стабільності в управлінні фінансовими ресурсами, хаотичність рішень в легкій промисловості, їх не адаптованість до сучасних умов функціонування підприємств. В результаті це визначає необхідність пошуку нових підходів до управління фінансами підприємств, а саме узгодженого управління їх динамічним і статичним станами. У напрямку розробки дієвих підходів до управління фінансами підприємств відіграють обсяги оборотних активів (Додаток Ж). Вони визначають рівень ліквідності та платоспроможності підприємств, який є взаємозалежним з параметрами фінансових потоків. Для більш глибокого дослідження тенденцій змін обсягів оборотних активів підприємств легкої промисловості важливим являється вивчення структури оборотних активів по промисловості взагалі, по легкій промисловості та окремих її підгалузях.

Структура оборотних активів по легкій промисловості за період з 2007 по 2015 рр. представлена в табл. 3.14. Результати аналізу показують, що вона у промисловості, легкій промисловості та її підгалузях має деякі спільні та відмінні риси. По промисловості, легкій промисловості та її підгалузях найбільшу частку займає дебіторська заборгованість. Її наявність вважається об'єктивним явищем за умови, коли контрагенти підприємства-кредитора виконують свої договірні зобов'язання. Однак структура активів, де питома вага дебіторської заборгованості становить 40-50% від обсягів оборотних активів не може вважатися ефективною.



Таблиця 3.13

**Динаміка обсягів активів по підприємствах підгалузей легкої промисловості в 2007 - 2015 р.р.**

(розраховано за матеріалами) [304]

Роки	Активи, млн. грн.								
	Текстильне виробництво			Виробництво одягу			Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів		
	Всього	Необоротні активи	Оборотні активи	Всього	Необоротні активи	Оборотні активи	Всього	Необоротні активи	Оборотні активи
2007	3557,0	1848,6	1708,4	2387,6	1216,9	1170,7	2168,0	803,6	1364,4
2008	3977,0	2014,2	1962,8	2861,8	1446,5	1415,3	2631,8	750,0	1881,8
2009	4610,3	2411,5	2198,8	2896,1	1397,5	1498,6	2578,6	892,1	1686,5
2010	4636,9	2408,1	2228,5	3596,5	1368,0	2228,5	3176,6	1178,7	1997,9
2011	4871,5	2430,7	2440,8	3358,6	1553,3	1805,3	3392,7	1257,0	2135,7
2012	4019,5	1821,6	2197,9	3936,1	1738,2	2197,9	3982,9	1792,7	2190,2
2013	3974,6	1839,0	2135,6	4558,9	1811,1	2747,8	4222,3	1913,9	2308,4
2014	3929,7	1907,5	2232,8	5136,9	1884,1	3299,8	4461,7	2035,1	2426,7
2015	4371,8	2009,5	2362,3	5458,9	1987,3	3471,6	4922,6	2367,8	2554,8

Таблиця 3.14

**Структура оборотних активів підприємств легкої  
промисловості в 2007-2015 рр.** (розраховано автором) [304]

Роки	Оборотні активи, %						
	Запаси	Поточні біологічні активи	Дебіторська заборгованість за розрахунками	Поточні фінансові інвестиції	Грошові кошти	Витрати майбутніх періодів	Інші оборотні активи
<b>Промисловість</b>							
2007	27,3	-	58,2	1,9	5,5	4,5	2,6
2008	27,3	-	57,2	2	5,5	5,3	2,7
2009	27,4	-	56,3	2,2	5,3	5,3	3,5
2010	27,2	-	54,8	2,4	6,3	5,5	3,8
2011	28,1	-	55,7	1,8	5,4	5,4	3,6
2012	26,3	-	56,4	1,8	5	6,1	4,4
2013	26,6	0,1	56,6	1,3	6,3	6,3	2,8
2014	26,5	0,1	57,2	1,4	6,2	5,5	3,1
2015	25,5	0,1	61,2	1,4	5,3	4,7	1,8
<b>Легка промисловість</b>							
2007	37,4	-	53,0	1,0	6,8	-	1,8
2008	34,9	-	55,6	1,9	5,9	-	1,7
2009	32,2	-	57,2	3,0	6,2	-	1,5
2010	32,7	-	55,7	4,4	5,6	-	1,6
2011	35,6	-	51,4	3,3	8,2	-	1,5
2012	36,7	-	50,2	2,1	9,3	-	1,6
2013	37,9	-	46,2	1,4	9,2	3,3	2,0
2014	37,8	-	46,1	1,5	9,2	3,3	2,0
2015	35,9	-	45,4	1,4	9,3	5,7	2,3
<b>Текстильне виробництво</b>							
2007	40,5	-	52	1,1	4,2	-	2,2
2008	39	-	52,1	1,5	5,3	-	2,1
2009	36,9	-	55,3	1,6	4,6	-	1,6
2010	40,6	-	52,4	1,8	3,7	-	1,5
2011	44,1	-	50,1	1,5	3,1	-	1,2
2012	44,6	-	48,9	1,4	3,6	-	1,5
2013	45,8	-	43,9	1,5	4,5	2,8	1,5
2014	45,2	-	44,3	1,2	4,3	3,4	1,6
2015	46,1	-	44,4	1,3	3,7	3,4	1,1

Продовж.табл. 3.14

Виробництво одягу							
2007	42,8	-	45,3	0,3	9,5	-	2,1
2008	37,8	-	49,1	0,2	10,6	-	2,3
2009	36,9	-	49,8	0,4	10,8	-	2,1
2010	39,2	-	48,6	0	10	-	2,2
2011	38,7	-	49,1	0,4	9,6	-	2,2
2012	43	-	46,3	-	8,1	0,5	2,1
2013	45,3	-	43,7	-	7,3	0,4	3,3
2014	44,5	-	44,5	-	7,5	-	3,5
2015	45,2		44,2		7,2	0,2	3,2
Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів							
2007	28,9	-	60,8	1,9	7,3	-	1,1
2008	28,5	-	64,2	3,5	3	-	0,8
2009	21,9	-	64,9	8,3	4,1	-	0,8
2010	21,4	-	68,8	5	3,6	-	1,2
2011	23,1	-	54,3	9,5	12	-	1,1
2012	21,8	-	55,8	5,2	15,9	-	1,3
2013	21,8	-	51,3	4,1	15,5	5,9	1,4
2014	21,8	-	51,3	4	15,6	5,9	1,4
2015	22,7		52,2	3,5	14,4	5,8	1,4

Дебіторська заборгованість у структурі оборотних активів по промисловості за аналізований період зросла з 58,2 % до 61,2%, що становить 3,0 п. п. (в обсягах зростання це становить 335555,8 млн. грн.). Такий стан речей відображає негативні моменти, що вимагає посилення платіжної дисципліни як зі сторони підприємств, так і з боку держави. Для легкої промисловості та її підгалузей характерними є такі тенденції: 1) дебіторська заборгованість по легкій промисловості у структурі оборотних активів скоротилася на 7,8 п.п., а за обсягами зросла на 56,1% (1261,8 млн. грн.); 2) по текстильному виробництву частка дебіторської заборгованості у оборотних активах зменшилася на 8,7 п.п., а у обсягах зросла на 78,5 млн. грн., що становить 8,8%; 3) у виробництві одягу частка дебіторської заборгованості у оборотних активах скоротилася на 0,8 п.п., а в обсягах зросла на 936,6 млн. грн. або у 2,8 рази; 4) у виробництві шкіри, виробів

зі шкіри та інших матеріалів частка дебіторської заборгованості в оборотних активах скоротилася на 9,5 п.п., а за обсягами зросла на 415,7 млн. грн. (у 1,5 раз).

Позитивною тенденцією в діяльності підприємств легкої промисловості можна вважати зниження частки дебіторської заборгованості в оборотних активах. Разом з цим, зростання її обсягів пов'язане з продовженням кризи неплатежів та нераціональною політикою підприємств щодо її інкасації. Стосовно її оборотності, то за період з 2007 року по 2015 рік значення коефіцієнта оборотності як для підприємств промисловості так і підприємств легкої промисловості було досить низьким. Для промислових підприємств оборотність мала стрімку тенденцію до зниження: у 2007 році – 3,38 обороти, у 2008 році – 3,05 обороти, у 2009 році – 2,24 обороти, у 2010 році – 2,61 обороти, у 2011 році – 2,92 обороти, у 2012 році – 2,81 обороти, у 2013 році – 2,64 обороти, у 2014 році – 2,38 обороти, у 2015 році – 2,32 обороти. Для підприємств легкої промисловості характерним було коливання значень коефіцієнту оборотності: у 2007 році – 3,12 обороти, у 2008 році – 2,81 обороти, у 2009 році – 2,43 обороти, у 2010 році – 2,59 обороти, у 2011 році – 2,95 обороти, у 2012 році – 2,89 обороти, у 2013 – році 2,91 обороти, у 2014 році – 2,85 обороти, у 2015 – 2,92. Таким чином, управління дебіторською заборгованістю варто здійснювати шляхом використання фінансових та логістичних підходів до планування, організації, координації, мотивації, які забезпечать оперативний контроль за рухом фінансових потоків та станом їх параметрів.

На другому місці за величиною питомої ваги в структурі оборотних активів займають запаси. По промисловості вони за аналізований період коливаються від 27,3% в 2007 році до 25,5% в 2015 році, що відображає скорочення частки. По легкій промисловості – з 37,4% до 35,9% відповідно, що відображає протилежні тенденції до промисловості - її зростання. Також суттєві відмінності має частка запасів за підгалузями легкої промисловості: у текстильному виробництві запаси змінювалися з 40,5% до 46,1%; у виробництві одягу з 42,8% до 45,2%; у виробництві шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів з 28,9% до 22,7%. Аналізуючи частку запасів, доцільно зазначити, що при її скороченні обсяги

запасів зросли по всіх досліджуваних напрямках: в промисловості – на 126976,6 млн. грн., в легкій промисловості – на 1291,7 млн. грн., по текстильному виробництву – на 316,1 млн. грн., у виробництві одягу – на 966,1 млн. грн., у виробництві шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів – на 134,3 млн. грн. Це може відбуватися за рахунок специфіки кожного виробництва, а також на основі прийняття тих чи інших фінансових рішень по управлінню фінансовими потоками, їх спрямуванню та ефективному використанню. Збільшення оборотних активів у запасах приводить до зменшення їх обсягів у обороті та знижує ефективність використання фінансових ресурсів підприємств.

Частка грошових коштів в оборотних активах промислових підприємства за період з 2007 року по 2015 рік залишається практично незмінною (6,5% та 6,2% відповідно), а по підприємствах легкої промисловості зростає (питома вага грошових коштів за період 2007-2015 р. р. збільшилася на 2,5 п. п. або на 412,2 млн. грн.). Збільшення обсягів поточних фінансових інвестицій та грошових коштів є позитивним для діяльності підприємств легкої промисловості, хоча на більшості з них потреба в грошових коштах перевищує їх наявність. Поточні фінансові інвестиції у структурі оборотних активів по промисловості скоротилися на 0,6 п. п., у той же час по легкій промисловості вони виростили на 0,4 п. п. Питома вага поточних фінансових інвестицій у текстильному виробництві зросла на 0,6 п.п.; у виготовленні одягу скоротилася на 0,3 п. п.; у виробництві шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів виростила на 2,1 п. п. При аналізі обсягів поточних фінансових інвестицій у структурі оборотних активів спостерігається такі тенденції: 1) по промисловості при зменшенні питомої ваги у структурі оборотних активів обсяги поточних фінансових інвестицій виростили у 1,9 рази або на 6876,2 млн. грн.; 2) по легкій промисловості при зростанні у структурі на 0,4 п.п. у обсягах сталося збільшення на 73,7 млн. грн., що показує відповідно зростання у 1,7 рази; 3) по текстильному виробництву спостерігається зростання у 2,3 рази при одночасному скороченні долі поточних фінансових інвестицій у структурі оборотних активів; 4) у виробництві одягу поточні фінансові інвестиції становлять незначну частку (0,04%) і при цьому вони зменшилися й за обсягами

на 0,9 млн. грн.; 5) у виробництві шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів у 2015 році становлять 4,0% від загальної суми оборотних активів та показують зростання за аналізований період у 3,8 рази порівняно з 2007 роком.

Таким чином, структуру оборотних активів по легкій промисловості та її окремих підгалузях можна вважати недосконалою як і структуру оборотних активів по промисловості. Така ситуація свідчить про застосування невідкладних заходів щодо покращення управління цією групою активів підприємств. Вони мають спрямовуватися на мінімізацію фінансових ризиків, пов'язаних зі збитками від безнадійних боргів і дефіциту грошових коштів, втратами від інфляційного знецінення заборгованості, недоотриманням доходів наслідок неактивного використання комерційних коштів, інвестованих у дебіторську заборгованість.

Поряд з господарськими засобами (активами) стан формування та використання фінансових ресурсів на підприємствах характеризує структура джерел формування господарських засобів, які відображаються у складі власного капіталу та зобов'язань (Додаток Ж). Структуру джерел формування господарських засобів на підприємствах промисловості та легкої промисловості, в т.ч. виробників одягу, представлено в табл. 3.15.

Як показують статистичні дані, за останні 8 років у структурі джерел формування господарських засобів по підприємствах промисловості, легкої промисловості та підприємств, що виготовляють одяг, спостерігаються аналогічні зміни. Для них характерним є скорочення питомої ваги власного капіталу та збільшення питомої ваги довгострокових і поточних зобов'язань. На підприємствах промисловості та легкої промисловості частка власного капіталу коливається в межах 37-32 %, на підприємствах виробників одягу – 39–49%.

За період з 2007 по 2015 рік питома вага власного капіталу на підприємствах легкої промисловості скоротилася на 5,1 п. п., хоча в той же час абсолютна величина власного капіталу зросла на 1086,6 млн. грн. або на 35,5%. Що стосується підприємств, які виготовляють одяг, то питома вага власного капіталу зменшилася на 15,2 п.п., а його абсолютна величина виросла на 530,9 млн. грн. або на 44,8%.

Таблиця 3.15

**Структура джерел формування активів підприємств промисловості та  
легкої промисловості у 2007-2015 р.р. (розраховано автором) [304]**

Роки	Джерела формування господарських засобів, %							
	Власний капітал	Забезпечення наступних витрат і платежів	Довгострокові зобов'язання	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Поточні зобов'язання	Поточні зобов'язання і забезпечення	Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття	Доходи майбутніх періодів
<b>Промисловість</b>								
2007	37,5	0,4	17,9	-	44,2	-	-	-
2008	34,1	0,3	19,5	-	45,3	-	-	0,94
2009	32,8	0,3	19,6	-	46,4	-	-	0,9
2010	32,5	0,3	19,8	-	47,7	-	-	0,07
2011	32,9	0,4	22,6	-	43,4	-	-	0,75
2012	28,6	0,4	23,2	-	47,5	-	-	0,41
2013	32,5	-	-	19,3	-	48,2	0,01	-
2014	32,9	-	-	19,3	-	48,7	0,01	-
2015	33,2			19,3		48,1	0,01	
<b>Легка промисловість</b>								
2007	37,8	0,5	17,9	-	43,2	-	-	0,6
2008	32,7	0,3	19,5	-	46,5	-	-	1
2009	32,7	0,4	19,6	-	46,4	-	-	0,9
2010	32,4	0,3	19,8	-	46,7	-	-	0,8
2011	32,8	0,4	22,6	-	43,4	-	-	0,8
2012	28,6	0,4	23,1	-	47,5	-	-	0,4
2013	32,4	-	-	19,4	-	48,2	0	-
2014	32,9	-	-	19,4	-	47,7	0	-
2015	32,7			19,8		47,5		
<b>Виробництво одягу</b>								
2007	49,4	1,2	13,1	-	35,5	-	-	0,8
2008	43,9	0,7	16,9	-	37,4	-	-	1,1
2009	40	0,8	20,8	-	37,4	-	-	1
2010	39	0,6	20,2	-	39,4	-	-	0,8
2011	35,5	0,5	23,4	-	39,8	-	-	0,8
2012	36	0,5	20,3	-	42,6	-	-	0,6
2013	37,6	-	-	14,8	-	47,5	0,1	-
2014	33,7	-	-	14,8	-	51,4	0,1	-
2015	34,2			14,4		51,3	0,1	

Частка довгострокових зобов'язань і забезпечень по легкій промисловості за аналізований період мала тенденцію до зростання і тільки у 2013–2014 р. р. відмічається зниження, хоча у порівнянні з 2007 роком є зростання на 1,5 п. п., що в абсолютному виразі становить 1134,1 млн. грн. або 77,8%. З 2015 року вона також почала зростати. На підприємствах, які виготовляють одяг, частка довгострокових зобов'язань і забезпечень має тенденцію до зростання включно до 2012 року, у 2013–2015 р. р. спостерігається її зменшення, але порівняно з 2007 роком є зростання на 1,4 п. п. або на 454,5 млн. грн. (у 1,5 рази). Також спостерігається тенденція до зростання частки поточних зобов'язань в структурі капіталу підприємств легкої промисловості на 4,2 п. п. (на 2855,0 млн. грн.). Зростання абсолютних обсягів поточних зобов'язань за період з 2007 року по 2015 рік становить по легкій промисловості 180,9%, по підприємствах, які виготовляють одяг – 313,6 %.

Спад промислового виробництва, відсутність обігових коштів, низька прибутковість підприємств призвели до дисбалансу їх потреб у новій техніці, технологіях та можливостях фінансування. В результаті це демонструє стрімку тенденцію до підвищення залежності підприємств від зовнішніх кредиторів та складності нарощувати за результатами своєї діяльності власний капітал. Промислові підприємства все частіше вимушені залучати довгострокові та поточні зобов'язання з метою забезпечення безперервності підприємницької діяльності, виконання зобов'язань перед кредиторами, а також перекривання зростання обсягів дебіторської заборгованості.

Аналіз обсягів поточних зобов'язань по промисловості, легкій промисловості та її окремих підгалузях відображає їх зростання (Додаток Ж). Так, за період 2007-2015 р. р. темпи приросту цього показника склали: 204,7 % в цілому по промисловості та 80,9% по легкій промисловості. Разом з цим, для текстильного виробництва характерним є збільшення на 42,2%, у виробництві одягу - на 213,6%, у виробництві шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів - на 77,0 %. Необхідно зазначити, що відбулися суттєві зміни і у структурі поточних зобов'язань (табл. 3.16).



Таблиця 3.16

**Структура поточних зобов'язань підприємств промисловості та легкої промисловості у 2007-2015 р.р.** (розраховано автором) [304]

Роки	Поточні зобов'язання, %				
	Коротко-строкові кредити банків	Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	Поточна кредиторська заборгованість	Поточні забезпечення	Доходи майбутніх періодів
<b>Промисловість</b>					
2007	16,6	2,4	81	-	-
2008	17,4	3,4	79,2	-	-
2009	12,8	4	83,2	-	-
2010	13,3	4,5	82,2	-	-
2011	10,6	2,9	86,5	-	-
2012	11,1	3,8	85,1	-	-
2013	12,7	4	80,9	1	1,4
2014	12,8	4	80,6	1	1,6
2015	12,6	4	80,9	1,3	1,2
<b>Легка промисловість</b>					
2007	25,1	2,7	72,2	-	-
2008	12,1	1,6	86,3	-	-
2009	12	3,7	84,3	-	-
2010	16,1	4,1	79,8	-	-
2011	12,4	5,2	82,4	-	-
2012	12,4	1,3	86,3	-	-
2013	13,2	1,3	84,7	0,1	0,7
2014	13,1	1,3	85,2	0,1	0,6
2015	11,1	1,1	86,1	1,2	0,5
<b>Текстильне виробництво</b>					
2007	13,0	3,6	83,4	-	-
2008	13,4	1,4	85,2	-	-
2009	11,4	6,3	82,3	-	-
2010	8,4	8,8	82,8	-	-
2011	12,7	9,7	77,6	-	-
2012	5,3	1,9	92,8	-	-
2013	7,0	2,5	89,8	-	0,7
2014	6,9	3	89,3	0,1	0,7
2015	7,3	2,5	89,4	0,1	0,7
<b>Виробництво одягу</b>					
2007	17,1	3,3	79,5	-	-
2008	15,7	3,2	81,1	-	-
2009	9,9	2,9	87,2	-	-
2010	9,1	1,7	89,2	-	-

Продовж. табл.3.16

2011	9,9	2,3	87,8	-	-
2012	12,1	1,8	86,1	-	-
2013	9,2	1,3	88,2	0,3	1
2014	9,2	1,3	88,1	0,3	1,1
201	9,3	1,7	87,4	0,3	1,3
Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів					
2007	12,2	1,4	86,4	-	-
2008	8,4	0,8	90,8	-	-
2009	14,2	0,8	85	-	-
2010	29,3	0,3	70,5	-	-
2011	14,4	0,3	85,3	-	-
2012	19,3	0,2	80,5	-	-
2013	23,1	0,2	76,4	-	0,2
2014	23,0	0,2	76,6	-	0,2
2015	21,4	0,2	78,2	-	0,2

Суттєво скоротилася частка отриманих підприємствами легкої промисловості короткострокових кредитів банків (на 12,0 п. п.). Така ситуація пов'язана, з одного боку, зниженням довіри банків до підприємств, що визначає їх небажання фінансувати неефективні сфери економіки, а, з іншого боку, неможливістю підприємствами повертати борги, що зумовлює низький рівень попиту до залучення позикових джерел фінансування.

Разом з цим, в розрізі підгалузей легкої промисловості спостерігалось скорочення короткострокових кредитів у текстильному виробництві (на 6,1 п. п.), у виробництві одягу (на 7,9 п. п.), але їх зростання у виробництві шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів (на 10,8 п. п.). Водночас, переважна більшість кредитів короткострокові, що є негативним явищем для підприємств у зв'язку з високими кредитними ставками короткострокових кредитів, що ускладнює їх повернення на фоні погіршення фінансових результатів діяльності. Негативною тенденцією є збільшення частки кредиторської заборгованості за розрахунками як по промисловості взагалі, так і по легкій промисловості та її окремих підгалузях. За аналізований період по легкій промисловості вона змінилася з 72,2 % у 2007 року до 86,1 % у 2015 році (темп приросту склав 19,25 %), на що вплинуло її збільшення по підприємствах, що виробляють одяг (у 3,5 рази), у текстильному виробництві на 23,1%; у виробництві шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів

на 44,4%. Така ситуація пов'язана з низьким рівнем ліквідності та платоспроможності підприємств легкої промисловості, що не дозволяє їм кошти, одержані від інкасації дебіторської заборгованості направляти на погашення кредиторської заборгованості. Динаміка обсягів дебіторської та кредиторської заборгованостей у розрахунках представлена на рис. 3.5.

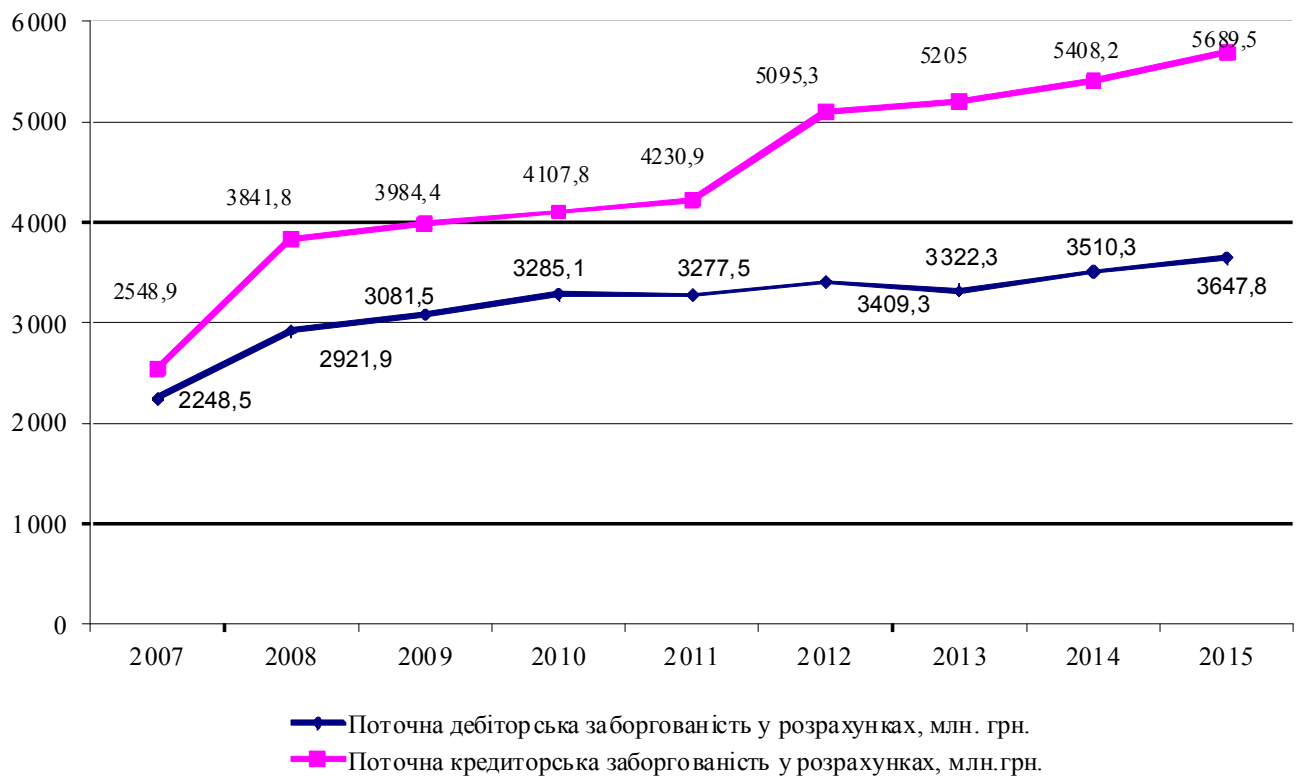


Рис. 3.5. Динаміка обсягів поточної дебіторської та кредиторської заборгованості підприємств легкої промисловості (розраховано автором) [304]

Представлена діаграма характеризує постійне перевищення та зростання обсягів кредиторської заборгованості над дебіторською, а також збільшення розриву між їх обсягами, що відображає зростання обсягів кредиторської заборгованості швидшими темпами ніж зростання обсягів дебіторської. Це свідчить про посилення неможливості підприємств розраховуватися з постачальниками та іншими кредиторами, накопичення ними боргів, не зважаючи на те, що частково дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги погашається. Така ситуація визначає необхідність більш глибокого дослідження взаємозв'язків між обсягами оборотних активів та поточних

зобов'язань, а також вдосконалення існуючих механізмів узгодженого управління їх складовими.

Для цього доцільним є розрахунок ряду показників, які відображають взаємозв'язок між оборотними активами та поточними зобов'язаннями. Їх представлено в табл. 3.17. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами за досліджуваними підприємствами впродовж періоду, що аналізувався, не відповідав нормативному значенню ( $>0,5$ ), знаходився на досить низькому рівні та мав негативну динаміку. У 2007 році в промисловості він становив 0,23, у легкій промисловості – 0,19; у виробництві одягу – 0,27; у текстильному виробництві – 0,19; у виробництві шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів – 0,13. Не зважаючи на те, що кожне підприємство характеризується специфікою діяльності, що обумовлює різну тривалість технологічного циклу, швидкість обертання оборотних активів, попит на продукцію та обсяги її реалізації у 2015 році ситуація суттєво погіршилась: коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами по промисловості знизився до 0,03; по легкій промисловості – до 0,13; по текстильному виробництву – 0,12; у виробництві одягу – 0,19; у виробництві шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів – до 0,13.

Співставлення коефіцієнта забезпечення власними оборотними коштами у 2007-2015 р. р. показує, що по промисловості в цілому він зменшився у 7,6 раз; по легкій промисловості – в 1,46 рази, у текстильному виробництві – в 1,58 рази, у виробництві одягу відповідно у 1,42 рази, у виробництві шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів – при загальній тенденції протягом аналізованого періоду до зменшення у 2015 році спостерігається рівень 2007 року. Зниження цього показника показує, що фінансовий стан промислових підприємств носить нестійкий характер, близький до критичного, за якого підприємства не мають можливостей за власні кошти поповнювати оборотні активи.

Разом з цим, незначне зменшення даного показника по підприємствах легкої промисловості порівняно з промисловими підприємствами, дозволяє зробити висновок про те, що не зважаючи на фінансову кризу,

**Показники оцінки стану ліквідності та платоспроможності підприємств промисловості  
та легкої промисловості (розраховано автором)**

Показники	Роки								
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Промисловість									
1 Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,23	0,17	0,11	0,07	0,08	0,10	0,07	0,04	0,03
2. Коефіцієнт покриття	1,3	1,2	1,12	1,08	1,09	1,10	1,07	1,05	1,04
3. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,86	0,84	0,81	0,78	0,77	0,79	0,74	0,73	0,69
4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,07	0,05	0,05	0,06	0,07	0,07	0,07	0,06
5. Чистий оборотний капітал	83101,3	79411,4	56795,6	46672,7	58218,4	74556,3	54816,3	38308,0	13554
6. Частка оборотних коштів, %	47	49	49	52	52	45	45	45	45
Легка промисловість									
1 Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,19	0,15	0,22	0,13	0,20	0,13	0,15	0,16	0,13
2. Коефіцієнт покриття	1,23	1,18	1,14	1,15	1,24	1,15	1,17	1,19	1,15
3. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,73	0,75	0,76	0,75	0,78	0,71	0,66	0,67	0,67
4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,07	0,07	0,06	0,10	0,11	0,11	0,12	0,12
5. Чистий оборотний капітал	814,9	809,5	1158,2	752,0	1247,9	880,9	1048,1	1229,2	1405,6
6. Частка оборотних коштів,%	52	51	53	54	54	55	56	57	57
Текстильне виробництво									
1 Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,19	0,14	0,07	0,07	0,03	0,10	0,11	0,12	0,12
2. Коефіцієнт покриття	1,23	1,17	1,07	1,07	1,03	1,11	1,12	1,13	1,13

3. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,70	0,69	0,66	0,62	0,57	0,60	0,56	0,62	0,61
4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,06	0,05	0,05	0,04	0,04	0,05	0,05	0,05
5. Чистий оборотний капітал	317,9	278,3	143,6	145,9	67,7	221,2	225,6	261,3	284,4
6. Частка оборотних коштів,%	48	49	47	48	50	54	54	54	54
Виробництво одягу									
1 Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,27	0,24	0,27	0,21	0,26	0,26	0,21	0,19	0,19
2. Коефіцієнт покриття	1,38	1,31	1,38	1,27	1,34	1,35	1,27	1,24	1,24
3. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,76	0,79	0,84	0,74	0,80	0,74	0,65	0,69	0,69
4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,13	0,14	0,15	0,13	0,13	0,12	0,09	0,08	0,08
5. Чистий оборотний капітал	319,8	336,4	411,2	323,2	462,6	625,1	579,6	631,7	285,1
6. Частка оборотних коштів, %	49	49	51	50	54	58	60	64	60
Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів									
1 Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,13	0,11	0,06	0,07	0,34	0,03	0,09	0,13	0,13
2. Коефіцієнт покриття	1,06	1,12	1,07	1,07	1,51	1,02	1,12	1,16	1,12
3. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,74	0,79	0,82	0,83	1,14	0,78	0,79	0,90	0,90
4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,03	0,04	0,04	0,18	0,16	0,17	0,18	0,18
5. Чистий оборотний капітал	177,2	194,8	103,3	137,8	717,5	74,5	242,8	325,9	334,5
6. Частка оборотних коштів, %	63	70	65	61	61	52	55	57	57

спад попиту через зниження купівельної спроможності населення, наявність на українському ринку контрафактних товарів легкої промисловості, тіньового ринку, їм вдалося, в основному, зберегти той же рівень забезпечення власними оборотними коштами. Така ситуація суттєво впливає на обсяги та інтенсивність руху капіталів, що обумовлює необхідність вироблення нових підходів та методів до управління фінансовими ресурсами.

За оцінками експертів при розрахунку коефіцієнта покриття оборотні активи повинні перевищувати обсяги поточних зобов'язань. Однак, значення цього показника залежить від галузі та виду діяльності і може варіювати. В економічно розвинених країнах нормальною вважається ситуація, коли показник покриття знаходиться в межах 1,5. В Україні значення цього показника коливається в межах 1,03-1,07, що є відображенням недостатнього рівня ліквідності та платоспроможності вітчизняних підприємств. Представлені розрахунки показали, що коефіцієнт покриття мав тенденцію до поступового зменшення як в промисловості, так і в легкій промисловості та її підгалузях (крім виробництва шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів, де він збільшився з 1,06 у 2007 році до 1,16 в 2014 році, але зменшення до 1,12 в 2015 році). В промисловості його значення перевищувало одиницю, але з 2007 року до 2015 року змінилося з 1,3 до 1,04. В легкій промисловості коефіцієнт покриття коливався за період з 2007 по 2015 р.р. від 1,23 до 1,15; по текстильній промисловості його величина змінювалася від 1,23 до 1,13; у виробництві одягу – з 1,38 до 1,24. Зниження коефіцієнта покриття відбувається під впливом зростання поточних зобов'язань підприємств швидшими темпами порівняно із темпами росту оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності демонстрував схожу динаміку. Динаміка коефіцієнта швидкої ліквідності за період з 2007 по 2015 р. р. відображала порівняно з іншими показниками максимальне наближення до нормативного значення (0,6-0,8), але мала переважно спадну тенденцію. Вона становила в промисловості відповідно 0,86 та 0,69 ; по легкій промисловості - 0,73 та 0,67; по текстильному виробництву – 0,70 та 0,62; у виробництві одягу – 0,76 та 0,69; у виробництві шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів відповідно - 0,74 та 0,90.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності по промисловості, легкій промисловості та підгалузях мав також низький рівень. По промисловості за період з 2007 року по 2015 рік коливається у межах  $0,08 \div 0,07$ ; по легкій промисловості –  $0,08 \div 0,12$ ; у текстильному виробництві –  $0,06 \div 0,05$ ; у виробництві одягу –  $0,13 \div 0,08$ ; у виробництві шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів відповідно  $0,08 \div 0,18$ .

Чистий оборотний капітал як абсолютний показник ліквідності і платоспроможності за період 2007 по 2015 рр. демонстрував по підприємствах легкої промисловості на відміну від промислових підприємств позитивну динаміку. По промисловості його величина стрімко зменшилася. У 2015 році скорочення становило на 83,7% порівняно з 2007 роком. По легкій промисловості зростання чистого оборотного капіталу за аналізований період становить 172,4%; у виробництві текстилю спостерігається скорочення на 10,8%; у виробництві одягу зростання – на 188,7%. Така ситуація дозволяє зробити висновок про стійкі спроби підприємствами легкої промисловості у скрутних для них умовах утримати свої фінансові та ринкові позиції.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу доцільно виокремити ряд проблем, що призвели до нестабільного функціонування системи фінансів підприємств легкої промисловості та на вирішення яких мають бути направлені першочергові дії фахівців всіх рівнів. Це такі як:

- негативний вплив світових криз на співробітництво вітчизняних підприємств легкої промисловості з закордонними партнерами, який проявляється у зменшенні фінансових потоків через скорочення обсягів замовлень;

- несприятливі умови ведення бізнесу в Україні, що обумовлюють завищення вихідних фінансових потоків в наслідок високого рівня трансакційних витрат через складне податкове адміністрування, недосконалість процедур технічного регулювання, високий рівень корупції;

- нерозвиненість індустрії моди в Україні, відсутність вітчизняних брендів, внаслідок чого переважна кількість підприємств зорієнтовані лише на виробництво, а не на кінцевого споживача, який першочергово здійснює вплив на формування вхідних фінансових потоків;



- неможливість забезпечення достатнього обсягу фінансування для створення сучасної технологічної бази, оновлення морально і фізично застарілого устаткування через труднощі з отриманням та погашенням кредитів під впливом нестабільної роботи банківської системи, коливання курсів валют, зростання кредитних ставок, несвоєчасне відшкодування ПДВ експортоорієнтованим підприємствам, зниженням інвестиційно-інноваційної активності;
- втрата підприємствами легкої промисловості стратегічного та оборонного значення через розформування з метою мінімізації витрат на утримання мобілізаційних резервів обладнання, які дозволяли протягом доби у випадку війни перейти на виробництво необхідної для армії продукції;
- недостатній попит населення на вітчизняну продукцію легкої промисловості на фоні суттєвого девальваційного здешевлення імпортованих товарів, перенасичення ними внутрішнього ринку, наявності товарів групи «секонд-хенд» та продукції тіньового виробництва;
- скорочення обсягів реалізації продукції легкої промисловості на внутрішніх ринках через зменшення обсягів виробництва у суміжних галузях та істотне зниження платоспроможного попиту населення;
- втрата кадрового потенціалу галузі та дефіцит висококваліфікованих фахівців (досвідчених менеджерів, дизайнерів та кваліфікованих спеціалістів за всіма технологічними процесами) через нестійкі відносини підприємств з навчальними та науково-дослідними установами;
- недостатній досвід роботи вітчизняного бізнесу в умовах інформаційних технологій та розвитку логістичної інфраструктури, і, як наслідок, втрата можливостей формування нових логістичних ланцюгів та фінансових потоків;
- неможливість побудови логістичних трансферів через низький рівень фінансового забезпечення та відсутність практичного досвіду використання логістично-орієнтованих управління фінансами підприємств.

Вирішення вказаних проблем потребує інтегрованого підходу до створення системи механізмів на різних рівнях функціонування економіки (макро-, мезо-,

мікро-) та їх комплексного поєднання, яке дозволить вирішити проблеми не лише легкої промисловості, а й цілої низки суміжних з нею галузей економіки та окремих підприємств. За цих умов виникає об'єктивна необхідність посилення координації взаємозв'язків між учасниками процесу руху фінансових ресурсів на основі їх інтеграції в єдину систему. Така ситуація визначає доцільність переорієнтування підприємств легкої промисловості на формування логістичних систем, що забезпечать використання логістично-орієнтованих інструментів управління фінансами, особливістю яких є орієнтування на використання синергетичних залежностей та оптимізацію фінансових потоків за логістичними ланцюгами.

Успіх у напрямку впровадження логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств обумовлюється необхідністю врахування численних чинників, які змінюють середовище існування промисловості та визначають вибір ефективних механізмів такого управління.

#### **3.4. Чинники впливу на управління фінансами підприємств в умовах формування логістичних систем**

В умовах логістизації ефективність системи управління фінансами підприємства забезпечується шляхом формування цінності логістичних ланцюгів, які сприятимуть зростанню вартості. Підприємства, функціонуючи у вигляді логістичної системи, мають спрямовувати господарські операції на створення цінності логістичного ланцюга, який визначає їх склад та описує вплив на вартість підприємства. При цьому необхідно враховувати те, що матеріальні потоки, проходячи по всіх ланках логістичного ланцюга, визначають споживчу вартість, яка відображає цінність товару для споживача шляхом визначення корисності. Фінансові потоки, приймаючи участь в утворенні споживчої вартості, справляють суттєвий вплив на формування цінності логістичного ланцюга та вартості підприємства. В результаті, орієнтування в межах логістичних систем на фінансові потоки дозволяє оптимізувати потокові процеси, виявляти способи і методи скорочення витрат без шкоди для якості продукції [151].

В процесі створення цінності логістичного ланцюга та вартості конкретного підприємства управління фінансовими потоками здійснюється за участі всіх представників логістичної інфраструктури, що формують власні логістичні ланцюги, які в сукупності утворюють мережу логістичних ланцюгів. Формування в подальшому підприємствами логістичних ланцюгів в загальній мережі, має відображати оптимізацію витрат за умови досягнення максимальної споживчої цінності. Якщо промислове підприємство здатне оптимізувати витрати, то воно буде продовжувати функціонувати в мережі логістичних ланцюгів, якщо ні – воно припинить функціонувати, оскільки фінансові потоки будуть рухатися через інші логістичні ланцюги, негативно впливаючи на цінність його логістичного ланцюга та відповідно вартість. Процес створення цінності логістичного ланцюга та вартості підприємства, яке функціонує як логістична система, представлено на рис. 3.6.

Найважливішим показником результатів діяльності підприємства є створена вартість. Для її досягнення необхідно зосередитися на управлінні фінансовими потоками як в короткостроковій так і довгостроковій перспективі. Цінність логістичного ланцюга визначається смаками, вподобаннями, поведінкою, як логістичного об'єкту так і представниками логістичної інфраструктури. Вона відображає цінність зв'язків з постачальниками, споживачами, між підрозділами, логістичними процесами, іншими контрагентами підприємства. Їх виважено оптимізована взаємодія в процесі управління фінансами підприємств забезпечить істотне зниження витрат, прискорить оборотність капіталу, скоротить час на виконання замовлень та координацію роботи з представниками логістичної інфраструктури, що в результаті позитивно вплине на вартість. Змінюючи напрям руху фінансових потоків для забезпечення достатнього рівня їх параметрів, можливо не тільки отримати повне і своєчасне забезпечення підприємницької діяльності необхідними фінансовими ресурсами з оптимальних джерел, але і підвищити стійкість підприємства шляхом зниження схильності до зовнішніх впливів.

Тому важливим є систематизація чинників впливу на управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки.

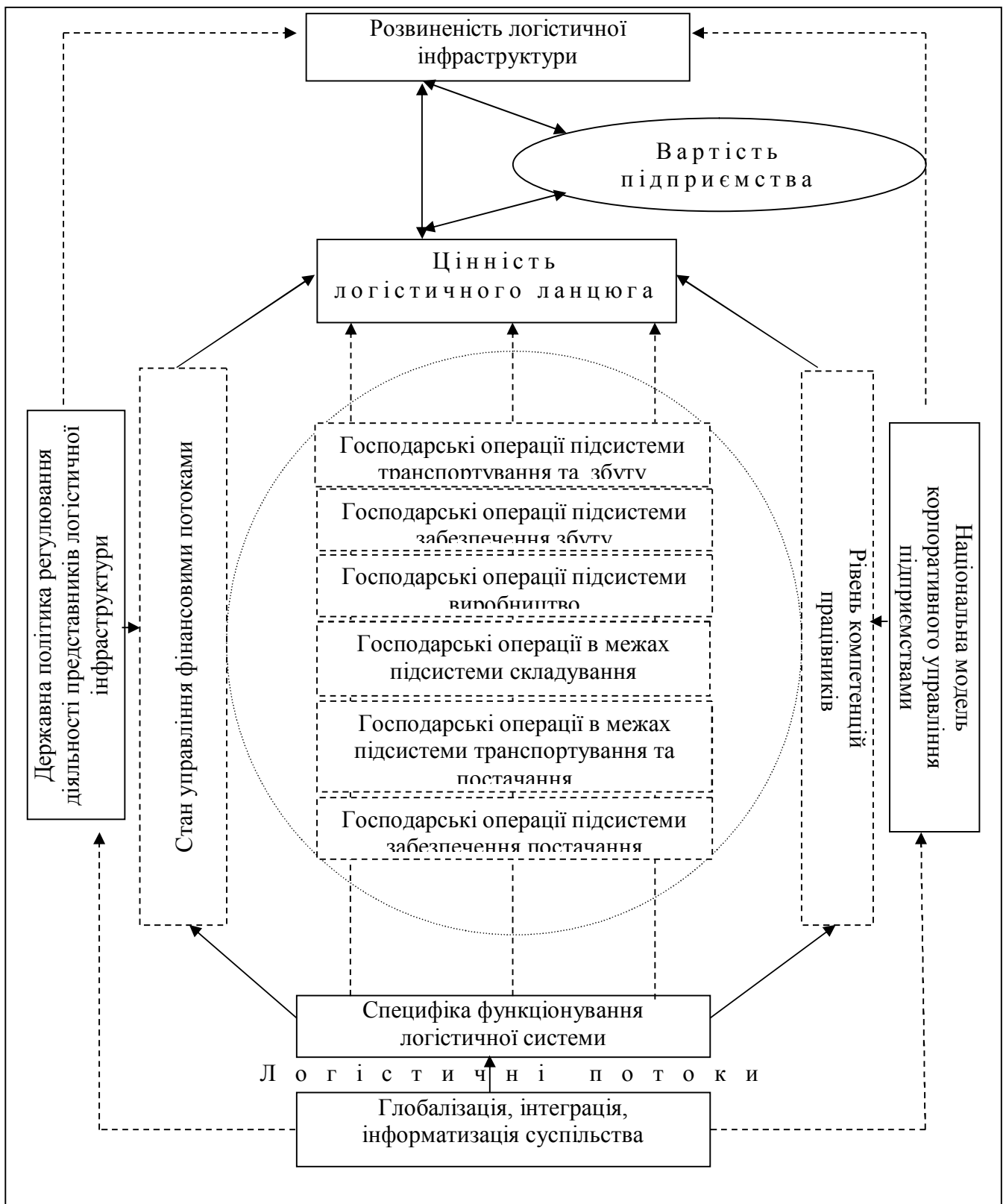


Рис. 3.6. Процес створення цінності логістичного ланцюга та вартості промислового підприємства (розроблено автором)

Проблема систематизації чинників впливу на управління фінансами підприємств є різносторонньою і складною, оскільки досить складним завданням є

обґрунтування виваженої кількості чинників, які забезпечать раціональне їх управління. Конструктивний аналіз праць дослідників забезпечив виявлення того, що науковцями використовуються різні класифікаційні ознаки чинників та різні показники оцінки ефективності управління фінансами підприємств, неоднаково оцінюється характер впливу чинників, а також взагалі не визначають вплив чинників на управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки.

Чинники впливу на управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки доцільно визначати за п'ятьма аспектами, які відображають їх врахування у розрізі фінансової, логістичної, соціальної, суспільної складових (рис. 3.7).

Такий підхід враховує особливості функціонування підприємств у вигляді логістичних систем, а також і роль фінансових потоків в управлінні фінансами підприємств в умовах логістизації економіки. Підприємство не може впливати на зовнішні чинники, проте управлінський персонал має постійно їх відслідковувати з метою прогнозування можливих змін в параметрах фінансових потоків та забезпечення оперативного реагування на них. Внутрішні чинники впливу залежать від підприємства. Для контролю за ними важливим є деталізація для кожного елемента логістичної системи, тобто кожний елемент має відповідати за ті чинники, на які може впливати. Щоб чинниками управління фінансовими потоками можна було користуватися, потрібно встановити їх підпорядкованість, ступінь впливу кожного фактора на вартість підприємства, призначити відповідальних осіб.

Аспект «Фінанси» відображає чинники зовнішнього і внутрішнього впливу, що зумовлено виникненням взаємовідносини між підприємством та органами державної влади, учасниками логістичної інфраструктури, іншими організаціями у процесі формування та використання фінансових ресурсів. До складу чинників зовнішнього середовища слід відносити нормативно-правове регулювання економічних відносин, кон'юнктуру ринку, платоспроможність населення, складність існуючих систем залучення, розподілу і трансформації фінансових ресурсів. В межах внутрішніх чинників доречно виділяти стадії життєвого циклу логістичної системи,

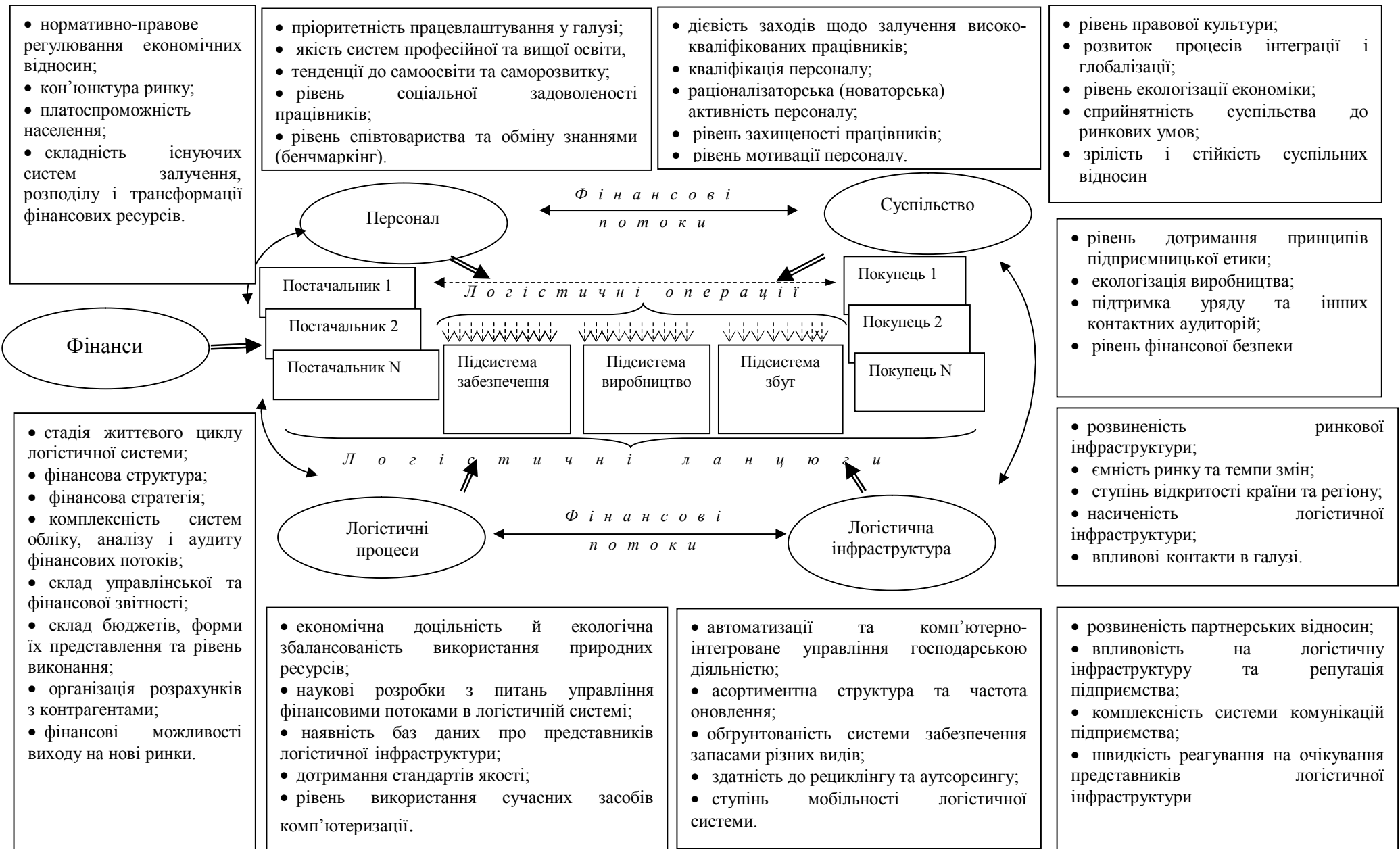


Рис. 3.7. Чинники впливу на управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки

фінансову структуру, фінансову стратегію, комплексність систем обліку, аналізу і аудиту фінансових потоків, склад управлінської та фінансової звітності, склад бюджетів, форми їх представлення та рівень виконання, організація розрахунків з контрагентами, фінансові можливості виходу на нові ринки.

Вплив нормативно-правового регулювання на управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки проявляється у закріпленні економічних відносин, що складаються між учасниками логістичного ланцюга, та гарантуванні їх стабільності; посиленні економічних відносин, які відіграють роль рушійної сили в забезпеченні незмінності параметрів існуючих фінансових потоків; стимулюванні формування нових економічних відносин, що визначають появу нових фінансових потоків; підтримці і охороні економічних відносин, що зумовлює правочинність суб'єктів господарювання у процесі формування та використання фінансових ресурсів; створенні механізмів юридичного захисту прав і законних інтересів підприємств в управлінні фінансовими потоками. Виходячи з цього, досконалість та дієвість вітчизняного нормативно-правового регулювання підприємницької діяльності є основою для забезпечення ефективного управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки.

Кон'юнктура ринку, відображаючи конкретну економічну ситуацію на ринку на певний момент чи відрізок часу, визначає параметри вхідних та вихідних фінансових потоків. Виходячи з цього, обґрунтування раціональних напрямів руху фінансових ресурсів потребує врахування очікувань кон'юнктурних змін, які визначають доцільність перегляду фінансових рішень, що знаходяться на стадії розробки чи реалізації. За результатами перегляду деякі рішення можуть бути реалізованими, інші - скасованими за неадекватністю. Тому оцінювання і аналіз кон'юнктури ринку також є необхідною умовою для забезпечення ефективного управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки.

Платоспроможність населення забезпечує трансформацію доходів споживачів у вхідні фінансові потоки логістичних систем. Від її рівня залежать обсяги продажів підприємств, а отже теперішні і майбутні фінансові потоки. Промислові підприємства під тиском обмежень платоспроможності населення

розробляють заходи щодо зниження витрат виробництва, що призводить до скорочення обсягів фінансових потоків. У випадку підвищення конкурентоспроможності населення вони розширюють ринки збуту, збільшують кількість своїх партнерів, що підвищує обсяги фінансових потоків.

Складність існуючих систем залучення, розподілу і трансформації фінансових ресурсів визначає унікальність і залежність фінансових потоків від конкретних умов функціонування логістичних систем. У зв'язку з цим, управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки має відображати можливі способи формування (об'єднання фінансових ресурсів кількох підприємств, зростання фінансових ресурсів підприємства за рахунок внутрішніх та зовнішніх джерел, поділ майна з метою формування нових підприємств та їх фінансових ресурсів, виділення частини майна підприємства і його реалізація для зменшення зайвого майнового навантаження) та використання (здійснення довгострокових фінансових вкладень, капітальних інвестицій, поточних фінансових вкладень, розширення оборотних коштів, фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, сплата податків, зборів та обов'язкових платежів, розподіл прибутку між власниками підприємства, стимулювання працівників і підтримка членів їх сімей, проведення благодійних акцій) фінансових ресурсів. При цьому в межах конкретної логістичної системи на основі врахування перерахованих способів формування фінансових ресурсів, управління фінансами має відображати потребу у фінансових ресурсах, необхідний склад та прийнятну їх структуру, рівень збереження та примноження фінансових ресурсів, найефективніші джерела поповнення, оптимальні схеми руху фінансових потоків.

Стадії життєвого циклу здійснюють прямий вплив на всі сфери функціонування системи фінансів підприємств, що зумовлено різною потребою у фінансових ресурсах. На стадії «становлення» логістична система підприємства характеризується монопродуктовим характером операційної діяльності та високою уразливістю з боку учасників логістичної інфраструктури. Стадія «зростання» характеризується розширенням асортименту, зростанням обсягів



продажу, актуалізацією потокового управління, що визначає активізацію вхідних та вихідних фінансових потоків. Стадія «зрілості» супроводжується стабільністю зв'язків з учасниками логістичної інфраструктури, зростанням обсягів отриманих прибутків, що відображає високий рівень операційної ефективності. З метою розширення тривалості даної стадії, управління фінансами має відображати оцінку альтернативних напрямів руху фінансових потоків, досконалий контроль витрат та стимулювання працівників до розробки креативних підходів в управлінні ними. Не приділення на зазначеній стадії належної уваги управлінню фінансами, призводить до переходу на стадію «занепаду», яка пов'язана із нестачею фінансових ресурсів для підтримки досягнутих темпів розвитку. Для відновлення втрачених позицій доцільним є перегляд фінансової стратегії у напряму реалізації бізнес-ідей, які забезпечать виникнення нових фінансових потоків.

Фінансова структура створює умови для забезпечення гармонійного поєднання та синхронності в системі фінансів підприємств фінансових потоків. Успішне управління фінансами можливе у випадку утворення досконалої фінансової структури, яка буде відображати особливості функціонування всіх підрозділів, їх взаємозв'язки з учасниками логістичної інфраструктури з урахуванням впливу на доходи та витрати, враховувати маршрути фінансових потоків як всередині логістичної системи так і між нею і представниками логістичної інфраструктури, визначати вплив на фінансові потоки її елементів та здійснювати контроль управління ними. Досконала фінансова структура забезпечить чітке формування бюджетних показників і контроль їх виконання на основі максимально точного прогнозування параметрів фінансових потоків та їх напрямів.

Фінансова стратегія, що розробляється в логістичній системі підприємства, характеризується зміною вектору розвитку підприємницької діяльності (від майбутнього бачення до сучасного стану) та орієнтуванням на забезпечення цінності логістичного ланцюга для всіх її учасників на основі оптимізації параметрів фінансових потоків. Вона характеризує план дій, пов'язаний з

ризиком, невизначеністю і змінами логістичної інфраструктури під впливом динамічності зовнішнього середовища, метою якого є прийняття фінансових рішень у межах визначеної місії, що представляють собою регулювання процесів формування та використання фінансових ресурсів, які забезпечать цінність логістичних ланцюгів на основі раціонального руху фінансових потоків та відповідного рівня їх параметрів. Тому її вплив на управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки зумовлюється необхідністю врахування нових реалій динамічного ринкового середовища та швидкої адаптації до можливих змін на всіх етапах стратегічного періоду.

Системи обліку, аналізу і аудиту визначають в системі фінансів підприємств якість інформації про фінансові потоки, яка забезпечує чітке орієнтування на фінансові можливості, правильну оцінку результатів минулих подій, теперішнього стану і потенціалу, а також розробку стратегії подальшого розвитку. Враховуючи те, що аналіз і аудит базуються на інформації, що сформувалася за результатами ведення обліку, їх вплив на параметри фінансових потоків проявляється комплексно, виходячи із дієвості створеного ними єдиного контуру.

Склад управлінської та фінансової звітності є основою для розробки оперативних, тактичних, стратегічних рішень з питань управління фінансами підприємств. Найбільш повний склад управлінської та фінансової звітності для конкретної логістичної системи о підприємств створює умови для чіткого врахування у процесі прийняття фінансових рішень результатів минулих подій та прогнозних даних. Це забезпечить застосування обґрунтованих методів з урахуванням специфіки підприємницької діяльності.

Склад бюджетів, форми їх представлення та рівень виконання відіграють роль найбільш надійного і інформативного джерела, що формується на всіх рівнях управління фінансами підприємств. Тому повнота складу бюджетів, регламентування їх форм для конкретної логістичної системи, а також відслідковування планових і фактичних значень бюджетних показників спроможні посилити рівень прогнозування, оцінки і контролю фінансових потоків та, в результаті, оптимізувати обсяги чистого фінансового потоку.

Організація розрахунків з контрагентами здійснює визначальний вплив на швидкість руху вхідних і вихідних фінансових потоків. Прискорення руху фінансових потоків забезпечує скорочення фінансово-логістичного циклу, їх сповільнення – подовження. При цьому необхідно враховувати те, що швидкість фінансових потоків залежить від політико-економічних умов держави, галузевих особливостей, політики управління господарською діяльністю. Тому управління фінансами підприємств має відображати побудову схем фінансово-логістичного циклу на основі врахування особливостей роботи з представниками логістичної інфраструктури на умовах передплати чи післяплати, а також сучасних форм здійснення готівкових і безготівкових розрахунків.

Врахування фінансових можливостей виходу на нові ринки в процесі управління фінансами підприємств в особливого значення набуває у сучасних умовах, коли успіх досягається лише у разі вчасного виявлення та реагування на зміни в макро- та мікро- середовищі [35]. Під їх впливом має проводитися в систему управління фінансами підприємств оцінка щодо скорочення одних фінансових потоків та розширення інших, а також обґрунтовуватися фінансові вигоди чи втрати від прийняття відповідних фінансових рішень.

Таким чином, врахування чинників впливу на управління фінансовими потоками за аспектом «Фінанси» забезпечить:

- інтегрування зацікавлених осіб у процесі управління фінансами підприємств та формування у них прагнення працювати безперервно у напрямку створення цінності логістичного ланцюга та зростання вартості підприємства;
- узгодження стратегічних, тактичних, оперативних планів, що забезпечить встановлення оптимальних обсягів фінансових ресурсів та мінімізацію відхилень в показниках;
- оперативність, точність, повноту, своєчасність інформації про відповідність параметрів фінансових і матеріальних потоків, їх вплив на ефективність функціонування логістичної системи, правильність розподілу фінансових ресурсів за напрямками формування та використання, а також

оптимальність схем руху фінансових потоків між учасниками логістичних ланцюгів в процесі формування ними цінностей;

- встановлення на основі аналізу вхідних та вихідних фінансових потоків рівня цінності окремих ділянок логістичного ланцюга та виявлення потенційних можливостей його збільшення за рахунок скорочення витрат на виконання господарських операцій;

- скорочення тривалості фінансово-логістичного циклу за рахунок зменшення часу надходження фінансових потоків та супутніх їм матеріальних потоків у всіх ланках логістичного ланцюга;

- покращення параметрів фінансових потоків, а відповідно і управління ними в логістичній системі промислового підприємства.

Соціальна складова впливає на формування компетентнісних моделей фахівців з управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки. В межах аспекту «Персонал» слід виділити такі зовнішні чинники впливу на управління фінансовими потоками: пріоритетність працевлаштування у галузі, якість систем професійної та вищої освіти, тенденції до самоосвіти та саморозвитку, рівень соціальної задоволеності працівників, рівень співтовариства та обміну знаннями. До внутрішніх чинників відносяться дієвість заходів щодо залучення висококваліфікованих працівників, кваліфікація персоналу, раціоналізаторська (новаторська) активність персоналу, рівень захищеності працівників, рівень мотивації персоналу.

Пріоритетність працевлаштування у галузі сприяє залученню висококваліфікованих фахівців на основі спонукання їх економічних інтересів, прагнення до максимальної економічної вигоди, природного бажання поліпшити свій добробут. Така ситуація визначає в межах конкретної галузі вимоги до професійної кваліфікації працівників, які будуть здійснювати управління.

Якість систем професійної та вищої освіти зумовляють швидке реагування ринку освітніх послуг на зміни потреб ринку праці. Це забезпечить підготовку конкурентоспроможних фахівців з відповідними компетенціями, які будуть в

зможі швидко адаптуватися до навколишнього середовища, в тому числі і у напрямі управління фінансами підприємств.

Тенденції до самоосвіти та саморозвитку визначають особливості формування на промислових підприємствах працівників, які вчаться протягом усього життя, створення позитивних умов мотивації індивідуального розвитку особи, її соціалізації і саморегуляції. В результаті на основі володіння сучасними інформаційними та бізнес технологіями підвищується рівень кваліфікації працівників та розширюється сфера їх знань з управління фінансами підприємств.

Рівень соціальної задоволеності працівників на підставі вимог ринку забезпечує конкретну сферу зайнятості працівників та визначає статусні можливості.

Рівень співтовариства та обміну знаннями (бенчмаркінг) відображають спроможність підприємств одержувати знання і інформацію, трансформувати їх та передавати тим, хто потребує. Тому в управлінні фінансами підприємств в умовах логістизації економіки співтовариства є важливим джерелом знань. Вони сприяють поширенню набутого досвіду, стимулюють або перешкоджають обмін і використання існуючих знань, впливають на розмір і характер зав'язків між елементами логістичної системи з приводу управління фінансовими потоками.

Дієвість заходів щодо залучення висококваліфікованих працівників визначається внутрішніми фінансовими можливостями підприємства та рівнем корпоративної культури. Фінансові можливості дозволяють підприємству встановлювати конкурентоспроможний рівень заробітної плати, матеріального стимулювання, винагород, соціальної допомоги, фінансувати підвищення кваліфікації і навчання працівників. Корпоративна культура створює умови для залучення молодих фахівців, кар'єрного зростання, передавання набутого досвіду, креативних поглядів у напрямі управління господарською діяльністю. Їх врахування забезпечує підприємство кваліфікованими кадрами, сприяє підвищенню рівня професійних знань, створює належні організаційні, економічні, психологічні умови для ефективного реалізації творчого потенціалу працівників.

Кваліфікація дозволяє працівнику в управлінні фінансами підприємств вирішувати завдання різної складності та визначає його цінність для підприємства. Чим вищий рівень кваліфікації працівника, тим більша ймовірність його швидкого пристосування до змін в логістичній інфраструктурі з метою забезпечення позитивного впливу на параметри фінансових потоків.

Раціоналізаторська та новаторська активність у сфері управління фінансами підприємств відображає прагнення працівників до пошуку нових знань, нових ідей, нестандартних шляхів вирішення поставлених завдань. Тому важливим є формування на промисловому підприємстві відповідного творчого (періодичне звільнення від монотонної роботи, організація неформального спілкування) і виробничого (засоби зв'язку, комп'ютери, офісні меблі, інше обладнання) середовища, які заохочують до творчої активності, креативності, результативності.

Рівень захищеності працівників формується в положеннях колективного договору та внутрішніх нормативних документах з регулювання трудових відносин. В залежності від цього його вплив на управління фінансами підприємств реалізується шляхом створення безпечних і здорових умов праці, підвищення якості трудового життя, запровадження соціального аудиту, доведення до працівників їхніх прав.

Рівень мотивації персоналу відображає розуміння керівництвом мотиваційних пріоритетів працівників, що дозволить сформувати ефективну систему управління фінансами підприємств в умовах логістизації. Вірно підібрані та застосовані стимули формують відповідну систему мотивів поведінки та діяльності працівника, яка сприяє досягненню мети за умови реалізації його власних цілей та задоволення потреб, гармонізації інтересів кожного працівника й цілей підприємства.

Таким чином, врахування перерахованих факторів створює умови для:

- формування в межах логістичної системи промислового підприємства ціннісно-орієнтованої культури, яка дозволить на основі усвідомлення існуючих цінностей визначати напрями раціонального управління фінансами;

- підвищення зацікавленості у створенні дієвих підходів до управління фінансами та розробці нових траєкторій руху фінансових потоків, направлених на підвищення рівня якості продукції та конкурентоспроможності;
- забезпечення підпорядкованості та узгодженості в процесі управління фінансами підприємств ціннісних орієнтирів, ціннісних цілей та засобів їх досягнення;
- встановлення відповідальності за виокремлення ціннісних цілей та прийняття фінансових рішень;
- відображення характеру узгодженості та послідовності прийняття фінансових рішень в процесі управління фінансами підприємств;
- забезпечення розмежування відповідальності осіб в процесі управління фінансами підприємств за вхідну та вихідну інформацію за рахунок розробки графіків документообігу в межах відповідного логістичного ланцюга;
- підвищення ефективності управління фінансами підприємств за рахунок дотримання договірної дисципліни між працівниками логістичних об'єктів (підприємства та представників логістичної інфраструктури).

Логістична складова чинники впливу на управління фінансами підприємств виділяє за двома аспектами. Оцінюючи вплив аспекту «Логістична інфраструктура», доцільно враховувати, що неможливо представити єдину ціннісну оцінку однаковій категорії представників логістичної інфраструктури, оскільки вони не завжди в змозі ідентифікувати свої інтереси, крім того вони можуть конкурувати між собою за вплив на підприємство. Необхідно враховувати те, що зв'язки підприємства з представниками логістичної інфраструктури виокремлюють типи та інтенсивність фінансових потоків. З одного боку, тип фінансових потоків утворених внаслідок відносин менеджерів з постачальниками відрізняються від типу фінансових потоків сформованих взаємовідносинами менеджерів та захисників навколишнього середовища. З іншого боку, вихідний потік до постачальника може бути набагато інтенсивнішим, за вихідний потік до організації з охорони навколишнього середовища. В залежності від цього, до зовнішніх чинників аспекту «Логістична інфраструктура» доцільно відносити такі

як розвиненість ринкової інфраструктури, ємність ринку та темпи змін, ступінь відкритості країни та регіону, насиченість логістичної інфраструктури, впливові контакти в галузі. До внутрішніх чинників доречно відносити розвиненість партнерських відносин, впливовість на логістичну інфраструктуру та репутація підприємства, комплексність системи комунікацій підприємства, швидкість реагування на очікування представників логістичної інфраструктури.

Ринкова інфраструктура включає сукупність елементів, що створюють умови для безперервного функціонування ринку та взаємодії його суб'єктів на основі купівлі-продажу товарів, робіт, послуг. Розвиненість ринкової інфраструктури впливає на рівень культури економічних відносин, надійність та повноту інформації про функціонування ринку, кількість суб'єктів господарювання різних видів економічної діяльності, асортимент товарів, види робіт та послуг. Тому з позиції управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки розвиненість ринкової інфраструктури забезпечує велику кількість можливих траєкторій фінансових потоків та дозволяє обґрунтовувати найбільш прийнятні для підприємства у відповідний проміжок часу.

Ємність ринку та темпи змін характеризуються попитом та пропозицією конкретних товарів у визначений момент часу. Тому в управлінні фінансами підприємств важливим є врахування вхідних та вихідних фінансових потоків, які зумовлені виробництвом та реалізацією відповідної продукції, а також визначення їх ролі в загальному обсязі. Це пов'язано з тим, що виробництво однієї й тієї ж продукції у різні проміжки часу не забезпечує однакові фінансові потоки. Тому у процесі розробки прогнозів вхідних і вихідних фінансових потоків необхідно враховувати можливі зміни ємності ринку під впливом природно-кліматичних умов, тенденцій моди, життєвого рівня населення, кризових явищ.

Ступінь відкритості країни та регіону відображає інтеграцію країни і регіонів у національний і світовий економічний простір. Відкритість, відображаючи нерозривний зв'язок країни і регіону з іншими регіонами та країнами, усуває бар'єри на шляху розвитку управлінських відносин та сприяє ефективнішому використанню фінансових ресурсів [36]. За рахунок відкритого



доступу на більшість ринків та в більшість галузей і сфер відбувається диверсифікація фінансових потоків. Разом з цим, високий ступінь відкритості призводить до зростання залежності від кон'юнктури світових ринків, що може негативно вплинути на параметри фінансових потоків.

Насиченість логістичної інфраструктури характеризується кількістю, складом, територіальним розміщенням об'єктів відповідного типу чи виду економічної діяльності. Їх надмірність сповільнює швидкість фінансових потоків, а нестача – зменшує обсяги. Виходячи з цього, раціональне формування промисловим підприємством логістичної інфраструктури та її розвиток з урахуванням особливостей господарських процесів, фінансових можливостей, перспективних і стратегічних завдань створює умови для підвищення якості фінансових рішень та забезпечення дієвості механізмів управління фінансами.

Розвиненість партнерських відносин забезпечує формування довготривалих відносин співпраці і довіри між суб'єктами ринку з метою отримання двосторонньої вигоди. Це здійснюється на основі укладання антиконкурентних угод і погоджених дій учасників груп, формування впливових контактів в галузі, створення великої бази даних про споживачів та постачальників, підтримки уряду та інших контактних аудиторій. У зв'язку з цим, розвиненість партнерських відносин забезпечує стабільність вхідних і вихідних фінансових потоків.

Впливовість на логістичну інфраструктуру та репутація підприємства формуються шляхом виконання принципів соціальної відповідальності бізнесу, які передбачають дотримання моральних цінностей, поваги до учасників логістичної інфраструктури і навколишнього середовища. В результаті вплив зазначеного чинника на управління фінансами підприємств проявляється у лояльності учасників логістичної інфраструктури, яка зумовлює їх інтенсивність.

Комплексність системи комунікацій забезпечує формування в межах логістичної системи інформаційних потоків, які спроможні донести необхідний набір інформації для кожного учасника логістичної інфраструктури. Результатом цього є зростання попиту, стимулювання збуту, формування і підтримання позитивного іміджу товару та підприємства, залучення уваги до підприємства,

зміцнення зв'язків із клієнтами, збільшення числа споживачів та постачальників. Це забезпечить прискорення вхідних та вихідних фінансових потоків.

Швидкість реагування на очікування представників логістичної інфраструктури відображає здатність підприємства до зниження негативного їх впливу шляхом формування особистої зацікавленості у процесі вирішення господарських завдань, пов'язаних з утриманням іміджу і конкурентоспроможності. Вплив даного чинника на управління фінансами підприємств визначається індивідуалізацією взаємозв'язків з різними учасниками логістичної інфраструктури, що зумовлює коливання в обсягах вхідних та вихідних фінансових потоків (одні і ті ж параметри фінансових потоків в залежності від потреб конкретного учасника логістичної інфраструктури протягом періоду можуть постійно змінюватися, але в цілому за звітний період будуть знаходитися на очікуваному рівні).

Таким чином, урахування впливу чинників аспекту «Логістична інфраструктура» забезпечить:

- формування у представників логістичної інфраструктури ціннісних орієнтирів, які дозволять отримувати інформацію про теперішні та майбутні фінансові потоки;
- визначення теперішнього та майбутнього руху фінансових потоків в просторі та часі на основі встановлення відповідного порядку виконання господарських операцій;
- співставлення вхідних та вихідних фінансових потоків та оцінка їх вигідності для підприємства на основі аналізу комплексу господарських операцій, які виконуються самостійно підприємством чи включають використання послуг сторонніх організацій з сортування, транспортування, завантаження, розвантаження, зважування;
- встановлення ступеня деталізації ціннісних характеристик представників логістичної інфраструктури, що сприятиме встановленню першочерговості фінансових потоків з урахуванням напрямів їх руху;

- прискорення швидкості фінансових потоків шляхом розробки раціональних маршрутів руху;
- визначення найбільш вигідних напрямів вхідних та вихідних фінансових потоків за рахунок чіткого координування дій всіх учасників логістичної інфраструктури;
- інтегрування ціннісних характеристик представників логістичної інфраструктури в систему логістично-орієнтованого управління фінансами.

Аспект «Логістичні процеси» визначає вплив на управління фінансами підприємств особливостей організації господарських процесів та операцій шляхом дотримання стандартів обслуговування учасників логістичної інфраструктури (час циклу замовлення, доступність запасів, обмеження величини замовлення, зручність складання замовлення, частота поставки, надійність поставки, якість документації, рекламацийні процедури, комплектність замовлення, технічна підтримка, інформацію про стану виконання замовлення і т.д.). В складі даного аспекту слід виділяти такі чинники зовнішнього впливу: економічна доцільність й екологічна збалансованість використання природних ресурсів, наукові розробки з питань управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки, наявність баз даних про представників логістичної інфраструктури, дотримання стандартів якості, рівень використання сучасних засобів комп'ютеризації. До внутрішніх чинників доцільно відносити: рівень автоматизації та комп'ютерно-інтегрованого управління господарською діяльністю, асортиментна структура та частота оновлення, обґрунтованість системи забезпечення запасами, здатність до рециклінгу та аутсорсингу, ступінь мобільності логістичної системи.

Вплив економічно доцільного й екологічно збалансованого використання природних ресурсів (ресурсів надр, земельних, водних, атмосферних, лісових, біотичних) на управління фінансами підприємств здійснюється на основі нормативно-правового регулювання державних функцій щодо власності, управління, використання природних ресурсів, впровадження уніфікованих кадастрів, урахування можливостей залучення техногенних родовищ відходів при

формуванні балансу природних ресурсів, сприяння пошуку нових ресурсозберігаючих, наукоємних технологій [287, с. 9-10]. В результаті це забезпечить функціонування системи відповідності розміру плати за природні ресурси екологічним збиткам, іншим негативним наслідкам, а отже і розуміння учасниками логістичної інфраструктури відповідності параметрів матеріальних і фінансових потоків.

Обмін продукцією науково-технічної сфери виступає важливою умовою подальшого розвитку процесів логістизації на вітчизняних підприємствах. Він забезпечує впровадження здобутків науки і техніки в господарські процеси промислових підприємств та, в результаті, сприяє підвищенню ефективності управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки.

Наявність бази даних про представників логістичної інфраструктури відіграє роль важливого ресурсу забезпечення стабільного та ефективного функціонування промислового підприємства у вигляді логістичної системи. Формування підприємствами бази даних про представників логістичної інфраструктури забезпечує чітку реалізацію логістичної концепції до управління господарською діяльністю. Відповідно до неї основним стратегічним завданням має стати забезпечення стійкості вхідних та вихідних фінансових потоків на основі орієнтації на встановлення та збереження тривалих взаємовигідних партнерських відносин з учасниками логістичної інфраструктури. .

Дотримання підприємствами стандартів якості в процесі виконання господарських операцій, а також успішне здійснення загального керівництва якістю на етапах постачання, виробництва, реалізації продукції створює умови для задоволення потреб споживачів, забезпечення взаємодії підприємства з іншими учасниками логістичної інфраструктури, розвитку компетенцій працівників, стимулювання зацікавленості до підвищення якості, що зумовить додаткові конкурентні переваги. В результаті фінансові потоки будуть характеризуватися стабільністю та покращенням параметрів.

Використання сучасних засобів комп'ютеризації в управлінні фінансами підприємств забезпечує доступність величезного обсягу інформації, швидкість і

простоту її отримання, розвиток інформаційних технологій, автоматизацію господарських процесів, зручність в управлінні господарською діяльністю, спрощення обміну інформацією між елементами логістичної системи та учасниками логістичної інфраструктури. .

Рівень автоматизації та комп'ютерно-інтегрованого управління відображає узгоджене управління всіма процесами на основі створення високоорганізованого середовища, що охоплює і об'єднує інформаційне, телекомунікаційне, програмне забезпечення, інформаційні технології, мережі, бази даних знань, інші засоби інформації. Вплив даного чинника на управління фінансами підприємств здійснюється шляхом розробки відповідного програмного забезпечення для розрахунку їх параметрів, прогнозування руху, оцінки оптимальності сформованих траєкторій, діагностики їх вигідності для підприємства.

Асортиментна структура та частота оновлення продукції забезпечують координування таких взаємопов'язаних напрямів функціонування підприємства як виробнича, науково-технічна, проектна, дослідницька, збутова, маркетингова, мотиваційна. Це пов'язано з тим, що прийняття рішень щодо зміни асортименту залежить від фінансових можливостей, галузевих особливостей, стану конкуренції та загальної купівельної спроможності споживачів. У зв'язку з цим, фінансові рішення пов'язані зі зміною асортименту чи його структурою будуть змінювати параметри фінансових потоків.

Обґрунтованість системи забезпечення запасами відображає додаткові переваги логістичної системи промислового підприємства на основі скорочення простоїв виробництва, забезпечення його ритмічності, мінімізації витрат на утримання запасів за рахунок встановлення мінімально-необхідних їх обсягів та правильного використання складських приміщень. Для цього важливим є оцінка фінансових можливостей щодо обґрунтування умов складування запасів (відсутність чи створення складів), встановлення місцезнаходження складів та способів розміщення вантажів, визначення мінімально необхідних обсягів основних і допоміжних матеріалів, дотримання вимог їх збереження. Тому стабільна забезпеченість матеріальними ресурсами, з одного боку, є необхідною

умовою забезпечення оптимальних напрямів фінансових потоків, з іншого - обґрунтування раціональних напрямів фінансових потоків сприяють визначенню оптимальних обсягів запасів в межах всіх підсистем мікрологістичної системи.

Здатність до рециклінгу та аутсорсингу визначають мобільність та спроможність логістичної системи промислового підприємства до отримання додаткових вигод. Аутсорсинг на основі аналізу господарських процесів та операцій за різними критеріями передбачає оцінку доцільності отримання вигод від передачі стороннім суб'єктам господарювання виконання окремих з них. Рециклінг дозволяє отримати вигоди від переробки відходів. Приймаючи рішення про застосування рециклінгу чи аутсорсингу, важливою є оцінка вигідності впливу на всі параметри фінансових потоків.

Ступінь мобільності логістичної системи визначає здатність переорієнтувати господарську діяльність під впливом зміни кон'юнктури ринку та переглянути склад логістичної інфраструктури з урахуванням потреб її учасників. Швидкість такої реакції визначає параметри фінансових потоків та критерії забезпечення ефективного управління фінансами підприємств.

Врахування впливу зазначених чинників на управління фінансами підприємств забезпечить:

- чітку взаємодію учасників логістичного ланцюга в управлінні фінансовими потоками з орієнтуванням на мінливі інтереси представників логістичної інфраструктури;
- обґрунтування стратегічної значущості взаємопов'язаних господарських процесів та відповідно до них значущості фінансових потоків;
- розширення меж руху вхідних та вихідних фінансових потоків на основі обґрунтування доцільності передачі окремих господарських операцій на аутсорсинг та пошуку раціональних напрямів рециклінгу;
- підвищення ефективності управління фінансовими потоками і, як наслідок, скорочення витрат на здійснення логістичних операцій за рахунок трансформації існуючого лінійного, послідовного логістичного ланцюга у мережу логістичних ланцюгів;

- створення інформаційно-аналітичної бази щодо фінансових потоків, оцінки вигідності існуючих напрямів і графіків їх руху.

Вплив суспільних чинників на управління фінансами підприємств визначається складовими аспекту «Суспільство». В його межах слід виділяти рівень правової культури, розвиток процесів інтеграції і глобалізації, рівень екологізації економіки, сприйнятність суспільства до ринкових умов, зрілість і стійкість суспільних відносин. До внутрішніх чинників доцільно відносити рівень дотримання принципів підприємницької етики, екологізацію виробництва, підтримку уряду та інших контактних аудиторій, рівень фінансової безпеки.

Рівень правової культури відображає необхідну вимогу сучасності, яка визначає моральні та громадянські якості суб'єктів ринку у напрямку встановлення різних видів взаємовідносин. Достатній рівень правової культури забезпечує в суспільстві повагу до права, моральні принципи і норми, почуття службового обов'язку, вміння і навички реалізовувати вказані норми та правила, готовність виконувати службові обов'язки, діяти правомірно у будь-якій ситуації. В управлінні фінансами підприємств правова культура зумовлює правомірну поведінку учасників фінансових відносин та дотримання ними договірних домовленостей у процесі ведення підприємницької діяльності.

Розвиток процесів інтеграції і глобалізації створює глибоке інтегроване, динамічне ринкове середовище, в межах якого господарська діяльність супроводжується значною конкуренцією, суттєвою динамікою ринкових змін, невизначеністю, нестабільністю та інтенсивною модифікацією ринків товарів і послуг. За цих умов для забезпечення економічної стійкості та високого рівня конкурентоспроможності, підприємства функціонують у вигляді логістичних систем, які дозволяють їм формувати логістичні ланцюги, пов'язані між собою поточковими процесами, направленими на формування цінностей для всіх його учасників. Тому під впливом даного чинника в межах управління фінансами підприємств мають враховуватися загрози, які зумовлені невизначеністю ринкового середовища та варіативністю процесів у часі і просторі, а також необхідністю реалізації операцій, пов'язаних з узгодженням інтересів учасників.

Екологізація економіки є одним із найбільш актуальних завдань сучасності, оскільки без стабілізації екологічної ситуації в Україні неможливо забезпечити сталий довготривалий економічний розвиток. Вплив даного чинника на управління фінансами підприємств здійснюється на основі створення умов для оптимізації господарських процесів та скорочення витрат (скорочення відходів виробництва, їх переробка, збільшення ефективності використання ресурсів), покращення іміджу та ділової репутації (підвищення цінності підприємства), міжнародної сертифікації на відповідність стандартам якості та екологічного менеджменту, підвищення якості та конкурентоспроможності, посилення ринкових позицій, лояльності персоналу, клієнтів, місцевих громад, скорочення претензій з боку регулюючих органів, підвищення стабільності та стійкості.

Зрілість і стійкість суспільних відносин визначають спроможність суспільства правильно усвідомлювати та визначати ціннісні орієнтири у напрямку розвитку продуктивних сил. Виходячи з цього, вплив зрілості та стійкості суспільних відносин на управління фінансами підприємств проявляється у адекватному ставленні громадян до розвитку підприємницької діяльності та розширення меж економічних систем.

Сприйнятність суспільства до ринкових умов орієнтує кожну людину на максимальне виявлення власного потенціалу та формування економічних відносин на взаємовигідних умовах [242]. Така ситуація спонукає до професійної самореалізації, підвищення соціальної значущості та престижу знань, зростання фахової майстерності. В результаті створюються умови для підготовки фахівців нового типу, які спроможні здійснювати ефективне управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки.

Принципи підприємницької етики визначають етичні норми поведінки підприємства, які є логічним проявом його соціальної відповідальності. Дотримання промисловим підприємством принципів підприємницької етики підвищує ефективність господарських процесів та посилює рівень зовнішнього сприйняття. А отже вплив на управління фінансами підприємств проявляється шляхом забезпечення суспільної репутації, встановлення довготривалих відносин



з учасниками логістичної інфраструктури, удосконалення рівня захищеності працівників та підвищення їх професіоналізму, зростання довіри населення.

Екологізація виробництва передбачає впровадження технічних, технологічних, економічних, управлінських, фінансових та правових рішень, які забезпечують екологічно-економічну збалансованість. Вона включає екологізацію як виробничої системи (розроблення продукції, яка найменше впливає на навколишнє середовище під час виготовлення, перебудова технічної бази у напрямку еколого-орієнтованого виробництва, утилізація і перероблення відходів) так і системи управління нею (врахування екологічного фактору при здійсненні процесів прогнозування і планування, його організації, матеріально-технічному забезпеченні, ціноутворення та стимулювання праці). Підприємства, які дотримуються чи прагнуть дотримуватися екологічних стандартів, мають в управлінні фінансами підприємств співставляти вхідні фінансові потоки з вихідними та оцінювати їх вигідність у перспективі.

Підтримка уряду та інших контактних аудиторій сприяють лобюванню інтересів підприємства, забезпечують у випадку необхідності отримання фінансової допомоги, активізують господарські процеси та операції. Тому формування позитивного враження про підприємство та його продукцію є важливим чинником забезпечення ефективного управління фінансами підприємств умовах логістизації економіки.

Фінансова безпека відображає здатність ефективно і стабільно протягом невизначеного періоду часу здійснювати господарську діяльність шляхом використання сукупності взаємопов'язаних діагностичних, інструментальних і контрольних заходів фінансового характеру, що мають оптимізувати використання фінансових ресурсів, забезпечити належний їх рівень та нівелювати вплив ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища [407, с. 25]. Таким чином, чим вищий рівень фінансової безпеки логістичної системи підприємства, тим ефективнішим буде управління фінансами підприємств за рахунок забезпечення оптимального збалансування фінансових потоків між підприємством та учасниками логістичної інфраструктури.

Врахування впливу зазначених чинників аспекту «Суспільство» на управління фінансами підприємств зумовить:

- раціональність пошуку фінансових ресурсів для вирішення екологічних і соціальних проблем на основі взаємодії підприємств, що входять у логістичні ланцюги, та їх прямого чи опосередкованого впливу на формування фінансової стратегії;
- прогнозування напрямів руху фінансових потоків та їх параметрів на основі переорієнтування логістичних систем промислових підприємств на екологічне виробництво чи впровадження окремих його елементів;
- підвищення ефективності управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки за рахунок зростання соціальної задоволеності й захищеності працівників;
- захищеність інтересів у процесі формування та використання фінансових ресурсів на всіх рівнях економічних відносин на основі побудови промисловими підприємствами системи фінансової безпеки.

Таким чином, виокремлені чинники впливу за всіма перерахованими аспектами забезпечать безперервність процесу управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки, дозволять планувати обсяги фінансових потоків, організовувати залучення коштів з оптимальних джерел фінансування, контролювати вхідні і вихідні фінансові потоки за всіма логістичними ланцюгами.

Поряд з ними, для забезпечення ефективного управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки доцільним є обґрунтування методологічних основ, які розкривають науково-практичний інтерес логістико-орієнтованого управління фінансами та стануть фундаментальною основою для подальших розробок, необхідних для наукового опису функціонування підприємств у вигляді логістичних системах під впливом складного динамічного середовища у напрямку забезпечення цінності логістичних ланцюгів та зростання вартості.

## Висновки до третього розділу

Дослідження сучасного стану управління фінансами підприємств у промисловості та легкій промисловості дозволяють зробити такі висновки.

1. В Україні за період з 2000 по 2015 рр. в управлінні фінансами підприємств прослідковуються як позитивні так і негативні тенденції.

2. За результатами аналізу діяльності підприємств з 2007 по 2015 рр. встановлено корелювання тенденцій в таких показниках:

- обсягах реалізованої продукції та темпах її приросту (стрімке зростання обсягів реалізованої продукції супроводжується скороченням темпів її приросту);

- обсягах активів (на промислових підприємствах зросли у 2,9 раз, на підприємствах легкої промисловості у 1,68 раз, але характеризуються стійкою тенденцією до зниження темпів приросту);

- темпах росту необоротних та оборотних активів (характерним є поступове їх зниження, але на підприємствах легкої промисловості спостерігається перевищення темпів зростання оборотних активів порівняно з необоротними);

- обсягах оборотних активів (на промислових підприємствах зросли на 157,9 %, на підприємствах легкої промисловості – на 76,9%, але для останніх спостерігається їх поступове зниження);

- структурі оборотних активів (найбільші частки займають дебіторська заборгованість за розрахунками та запаси, хоча для підприємств легкої промисловості характерним є скорочення частки дебіторської заборгованості);

- оборотності дебіторської заборгованості у розрахунках (визначається досить низьким рівнем та тенденцією до зниження);

- структурі джерел формування господарських засобів (прослідковується скорочення частки власного капіталу та збільшення частки довгострокових і поточних зобов'язань);

- обсягах та структурі поточних зобов'язань (спостерігається скорочення обсягів короткострокових кредитів та зростання кредиторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги).

3. З'ясовано, що на відміну від промислових підприємств, де частка оборотних активів зменшилась з 47,4% у 2007 році до 44,6% у 2015 році, на підприємствах легкої промисловості вона зросла з 52,9%, у 2007 році до 56,4% у 2015 році. На підприємств у розрізі підгалузей легкої промисловості спостерігаються тенденції, які не відповідають повною мірою тенденціям галузі та промисловості в цілому. Не зважаючи на зростання обсягів активів підприємств, співвідношення між необоротними та оборотними активами є різним, що зумовлено специфікою підприємств підгалузей та впливом позитивних чи негативних змін. Для підприємств виробників шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів характерним є перевищення необоротних активів над оборотними та спостерігаються істотні зміни у напрямку зростання їх частки. В 2007 рік необоротні активи склали 37,1%, оборотні - 62,9%, у 2015 році - 45,3% та 54,7% відповідно. У 2007 році для підприємств текстильного виробництва було характерним співвідношення 43,5% необоротних активів та 56,7% оборотних; у 2015 році це співвідношення стало 46,3% необоротних активів до 53,7% оборотних активів. У 2007 році у виробництві одягу структура активів відображала перевищення необоротних над оборотними (51,0% та 49,0%), в 2015 році суттєву їх зміну (39,7% та 60,3% відповідно).

4. Визначено, що за останні роки динаміка основних показників діяльності підприємств легкої промисловості характеризується такими змінами:

- частка працівників на підприємствах легкої промисловості у загальній чисельності по підприємствах промисловості за період з 2010 по 2015 рр. зменшилась з 3,7% до 2,2%;

- нарощування підприємствами обсягів виробництва супроводжується скороченням темпів їх росту (2010 рік – 109,5%, 2011 рік – 107,6, 2012 рік – 93,4%, 2013 рік – 94,2%, 2014 рік – 106,7%, 2015 рік – 104,2%), а також постійним перевищенням над ними темпів росту реалізованої продукції;

- обсяги експортно-імпортних операцій відображають від'ємне значення торговельного балансу, хоча за останні три роки він має тенденцію до скорочення

(перевищення обсягів експорту над імпортом у 2012 році становило 3,3 раз, у 2013 році – 2,98 раз, у 2014 році – 2,58 раз, у 2015 році – 2,27 раз,);

- більшість підприємств легкої промисловості працюють прибутково (їх частка у 2010 році становила 62,9%, а у 2015 році - 73,8%) та забезпечують отримання прибутку в обсягах 404,0 млн. грн. та 698,2 млн. грн. відповідно;

- скорочення частки збиткових підприємств (у 2010 році – 37,1%, у 2015 році 26,2%) не вплинуло на зменшення обсягів отриманих збитків (вони зросли з 334,1 млн. грн. до 1205,2 млн. грн.);

- обсяги отриманих збитків на один відсоток збиткових підприємств перевищують обсяги отриманих прибутків на один відсоток прибуткових підприємств (у 2015 році перевищення становило 4,79 раз);

- рентабельність операційної діяльності має тенденцію до зростання (з 2010 по 2015 рр. змінилась з 2,4 % до 5,4%), хоча в 2015 році її значення зменшилось;

- структура операційних витрат підприємств за період з 2010 по 2015 рр. залишається практично незмінною.

Встановлено, що основними проблемами функціонування підприємств легкої промисловості є: негативний вплив світових криз, скорочення ринків збуту та недостатній попит населення на вітчизняну продукцію, складне податкове адміністрування, недосконалість процедур технічного регулювання, високий рівень корупції, нерозвиненість індустрії моди та відсутність вітчизняних брендів, втрата стратегічного та оборонного значення, неможливість забезпечення достатніх обсягів фінансування через труднощі в отриманні та погашенні кредитів під впливом нестабільної роботи банківської системи, коливання курсів валют, зростання кредитних ставок, зниженням інвестиційно-інноваційної активності, втрата кадрового потенціалу та дефіцит висококваліфікованих фахівців, нестійкі відносини підприємств з навчальними та науково-дослідними установами, недостатній досвід роботи вітчизняного бізнесу в умовах жорсткої конкуренції, низький рівень маркетингу, використання інформаційних технологій та розвитку логістичної інфраструктури. Доведено, що в сучасних умовах домінуючими чинниками їх усунення починають ставати внутрішні резерви до використання

організаційних інновацій, зокрема спроможність застосовувати методи потокового управління підприємствами, які посилюють синергетичний ефект від взаємодії учасників логістичних ланцюгів та активізують до використання логістично-орієнтованого управління.

5. Результати аналізу формування та використання фінансових ресурсів дозволили виявити постійне перевищення та зростання обсягів кредиторської заборгованості над дебіторською, зниження коефіцієнта забезпечення власними оборотними коштами (по підприємствах промисловості зменшився у 7,6 рази; по легкій промисловості – в 1,46 рази, у текстильному виробництві – в 1,58 рази, у виробництві одягу - у 1,42 рази, у виробництві шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів – при загальній тенденції до зменшення у 2015 році спостерігається рівень 2007 року), коефіцієнта покриття (під впливом зростання обсягів поточних зобов'язань швидшими темпами порівняно із темпами росту оборотних активів), недостатній рівень і постійні коливання коефіцієнтів швидкої та абсолютної ліквідності, чистого оборотного капіталу. Це свідчить про неадаптованість та відсутність дієвих механізмів управління фінансовими потоками.

6. Аргументовано, що важливим інструментом забезпечення ефективного управління фінансами промислових підприємств, в т.ч. підприємств легкої промисловості, в умовах логістизації економіки є виявлення чинників, що впливають на такі процеси. За результатами проведених досліджень визначено чинники зовнішнього і внутрішнього впливу на управління фінансами підприємств та доведено необхідність їх систематизації за виокремленими п'ятьма аспектами (фінанси, персонал, логістичні процеси, логістична інфраструктура, суспільство). Їх врахування є основою для забезпечення безперервності процесу управління фінансовими потоками, дозволяє підвищити точність планування потреби в обсягах фінансових ресурсів та деталізувати процедури контролю вхідних і вихідних фінансових потоків за всіма логістичними ланцюгами.

Основні положення третього розділу викладено в працях автора [60, 64, 83, 102, 105, 107, 110].

## **РОЗДІЛ 4. ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЛОГІСТИЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

### **4.1. Концептуальні засади логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств**

Сучасні наукові погляди щодо управління фінансами підприємств базуються переважно на використанні концептуальних положень вартісно-орієнтованого управління [145, 185, 221, 241, 315, 411, 470]. Проведений аналіз й узагальнення наукових досліджень дозволяють дійти висновку, що в більшості існуючих підходів зроблено акцент на таких моментах:

- необхідності побудови системи факторів впливу на управління фінансами підприємств, що створить умови для забезпечення вартості для власників у короткостроковій та довгостроковій перспективі;
- забезпеченні зростання вартості підприємства на основі обґрунтування витрат для інвестування в основний капітал та розвиток бізнесу;
- максимізації вартості підприємства шляхом фокусування прийняття фінансових рішень на ключових сферах управління фінансами підприємств;
- управління фінансами підприємств на основі модулів максимізації вартості – оцінювання, стратегія, фінансові потоки, корпоративне управління, мотивація економічних суб'єктів;
- координування елементів фінансів підприємств як природного стану системи, що розвивається, а також оптимізація в ній обсягів вхідних і вихідних фінансових потоків;
- управлінні людськими ресурсами у напрямку забезпечення ефективного управління фінансовими потоками шляхом формування системи мотивації працівників до розвитку здібностей і просування інновацій;
- створенні нової моделі корпоративної культури шляхом обґрунтування відповідних корпоративних місії, стратегії, комунікацій, бізнес-

процесів, систем винагороди персоналу, спрямованих на забезпечення ефективного управління фінансами підприємств;

- поєднанні фінансових та не фінансових факторів у напряму розвитку економічних відносин та створення вартості через ланцюг формалізованих причинно-наслідкових зв'язків в управлінні фінансами підприємств.

Однак в умовах створення підприємствами логістичних систем виникає об'єктивна необхідність формування нових концепцій управління фінансами підприємств, які повною мірою відобразять особливості і протиріччя логістизації економіки. З одного боку, вони мають враховувати інтереси всіх учасників взаємовідносин на основі створення у них ціннісних характеристик для підприємства, з іншого, визначати їх цінність шляхом формування умов ефективного управління фінансовими потоками, яке сприятиме розвитку підприємства під впливом зростання вартості.

Такий стан речей визначає доцільність розробки концептуальних засад, які відобразять синтез інструментів зростання вартості підприємства (фінансового менеджменту), забезпечення потокового управління фінансовими ресурсами (логістики), формування цінності для всіх учасників ринку та суспільства (маркетингу), виявлення факторів та резервів створення цінності і вартості (фінансового аналізу), формування інформації для емпіричного тестування моделей оцінювання (бухгалтерського обліку).

Концепція – це система поглядів, помислів, що визначають основний напрям, стратегію і тактику реалізації бізнесово-підприємницьких проектів, програм” [182, с. 306].

Розроблені концептуальні засади логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств характеризується такими основними положеннями:

- поєднують елементи ціннісно-орієнтованого і вартісно-орієнтованого управління, що сприяє формуванню цінності логістичних ланцюгів у напряму зростання вартості підприємства;

- визначають комплексність потокових підходів до управління фінансами;



- встановлюють характер управління фінансовими потоками у просторі й часі від джерела їх виникнення до кінцевого отримувача;
- розкриваються як синтез основних функцій фінансового управління, що зумовлюють наявність підсистем планування, організації, мотивації, контролю, що забезпечує досягнення загальносистемних цілей з найменшими витратами;
- передбачають розкриття визначених орієнтирів та цілей у напрямку реалізації фінансової стратегії;
- забезпечують ефект синергії, який проявляється у створенні сукупної цінності логістичних ланцюгів шляхом максимізації чистого фінансового потоку в оперативному та зростанні вартості підприємства у стратегічному періодах.

Базуючись на зазначених положеннях, концептуальна модель логістично-орієнтованого управління фінансами підприємства представлена на рис. 4.1.

В її межах цільовою функцією фінансового потоку є оцінка ефективності сформованого логістичного ланцюга на основі визначення його цінності та обґрунтування впливу на вартість підприємства. Також відображено взаємозв'язок між цінністю логістичного ланцюга та вартістю підприємства, визначено місце теоретичних засад та передбачено доречність формування системи показників оцінки ефективності логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками, обґрунтовано необхідність розробки системи логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств та її підсистем, виокремлено значення логістично-орієнтованих фінансових рішень у напрямку встановлення та корегування бачення, підкреслено доцільність розробки логістично-орієнтованої фінансової стратегії для досягнення цілей та орієнтирів на основі адаптації до вимог логістизації економіки.

Логістично-орієнтований підхід до управління фінансами підприємств ґрунтується на комплексності поточкових процесів і передбачає ефективну ув'язку учасників логістичної інфраструктури при формуванні логістичних ланцюгів, забезпеченні їх цінності та зростання вартості.

Саме тому в межах концептуальних засад відображено умови логістизації.



Рис. 4.1. Концептуальна модель логістично-орієнтованого управління фінансами підприємства (розроблено автором)

В них управління фінансами підприємств має враховувати інтереси всіх учасників логістичного ланцюга, напрями їх змін, характер непередбачуваності та загрози виникнення конфліктів. Це буде впливати на зміну параметрів фінансових потоків як в позитивну сторону так і негативну. А тому з метою мінімізації конфліктів інтересів учасників логістичних ланцюгів під впливом змін логістичної інфраструктури (як наслідок змін ринкових умов) для оптимізації вхідних і вихідних фінансових потоків при побудові економічних відносин важливим є здійснення моніторингу зовнішнього середовища (кон'юнктури, попиту, конкурентів, географічного розміщення виробництв та складів, механізмів формування цін, фінансових можливостей використання латерального маркетингу).

З урахуванням існуючих умов логістизації економіки має розроблятися бачення. Виділення бачення в розробленій концепції пов'язане з тим, що в сучасній науковій літературі доведено відмінність даного поняття від понять «місія», «стратегія» та зазначено, що бачення відіграє ключову роль під час врахування впливу зовнішнього середовища [415, с. 895]. А отже є важливим для врахування впливу учасників логістичної інфраструктури на логістичну систему підприємства.

Місія визначає глобальні принципи існування організації та свідчить про те, хто ми [116, с. 187]. Бачення характеризує погляд, який поділяється всіма співробітниками, на бажане, практично досяжне майбутнє організації, а також на те, яким шляхом досягти такого майбутнього [333, с. 41]. Бачення – погляд на напрями розвитку діяльності підприємства, базова концепція того, що прагне зробити підприємство і чого досягнути [387, с. 44]. Враховуючи зміст представлених трактувань, доцільно зазначити, що в межах запропонованої концепції бачення має формуватися з урахуванням стратегічних напрямів діяльності відповідно до місії його функціонування та розробляється з урахуванням видів функціональних стратегій. Воно має відповідати встановленим часовим межах та відображати конкретні логістично-орієнтовані фінансові цілі та орієнтири. На відміну від місії, яка є чітко сформованим твердженням про

призначення підприємства (створення вартості), бачення в логістично-орієнтованому управлінні фінансами підприємств буде характеризувати бажаний результат, який є більш прийнятним для розуміння працівниками у процесі його досягнення. Це дозволяє аргументувати, що бачення в концепції логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств відображає створення цінності логістичних ланцюгів у напрямку зростання чистого фінансового потоку та забезпечує досягнення місії підприємства (розвиток підприємства при зростанні вартості) шляхом встановлення фінансових орієнтирів, цілей, а також реалізації логістично-орієнтованої фінансової стратегії.

Для забезпечення цього в межах концепції логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств доцільно виділяти підприємницьке, екологічне, соціальне, інфраструктурне бачення. Формування цінності для підприємства та власників включає реалізацію заходів, пов'язаних з підприємницьким баченням щодо розвитку всіх напрямів підприємницької діяльності, а отже і з удосконаленням управління фінансами підприємства.

Процес встановлення цінності для персоналу визначає соціальне бачення підприємства, яке полягає в об'єднанні працівників для досягнення встановленого ідеалу в управлінні фінансами підприємства шляхом формування мотиваційно-логістичного середовища. Створення цінності для представників логістичної інфраструктури визначає інфраструктурне бачення, яке розширює можливості підприємства щодо вибору учасників різних логістичних ланцюгів, а отже побудови раціональних схем руху фінансових потоків. Цінність для суспільства відображає екологічне бачення, яке направлене на екологізацію підприємницької діяльності та ощадливе використання всіх ресурсів, що оптимізує обсяги вхідних і вихідних фінансових потоків.

Досягнення бачення вимагає зосередження на ключових орієнтирах, які є ключовими цілями. Оскільки реалізація кожної функціональної стратегії вимагає відповідного фінансового забезпечення в логістично-орієнтованому управлінні фінансами підприємств вони знаходять своє відображення у складі визначених напрямів бачення. Вимогою до них є стимулюючий характер щодо динамічного

розвитку та ефективної взаємодії усіх елементів логістичної системи у напрямку забезпечення оптимальності параметрів фінансових потоків. В розрізі функціональних стратегій доцільно виділяти чотири напрями орієнтирів:

- створення цінності для власників;
- створення цінності для персоналу;
- створення цінності для учасників логістичних ланцюгів та представників зовнішньої логістичної інфраструктури;
- створення цінності для суспільства.

Орієнтири, як і бачення, не є чітким виміром результатів функціонування логістичної системи підприємства. На відміну від них, логістично-орієнтовані фінансові цілі є вимірюваними показниками та детально характеризують напрями реалізації логістично-орієнтованої фінансової стратегії. Логістично-орієнтовані фінансові цілі - це кінцевий очікуваний результат. Вони мають розроблятися шляхом врахування критеріїв SMART, тобто бути конкретними (specific), вимірюваними (measurable), досяжними (achivable), орієнтованими на результат (result-oriented), визначеними у часовому аспекті (timing), а також визначатися з урахуванням об'єктивних обмежень, не контрольованих менеджерами (стадія життєвого циклу підприємства та продукції, стратегічна позиція, економічний потенціал). Доцільно виділяти логістично-орієнтовані фінансові цілі за такими їх комплексами:

- консолідація фінансових потоків з урахуванням інтересів власників, персоналу, учасників логістичних ланцюгів, суспільства (забезпечить обґрунтування кількісних параметрів фінансових потоків);
- раціоналізація фінансових потоків у напрямку забезпечення інтересів власників, персоналу, учасників логістичних ланцюгів, суспільства (створять умови для обґрунтування часових параметрів фінансових потоків);
- генерування фінансових потоків для задоволення інтересів власників, персоналу, учасників логістичних ланцюгів, суспільства (визначають можливості забезпечення оптимального рівня якісних параметрів фінансових потоків).

Визначені комплекси цілей є основою для формування відповідної стратегії. Її виділення в запропонованій концептуальній моделі обумовлено тим, що це дозволяє обґрунтувати вхідні та вихідні фінансові потоки з урахуванням визначених орієнтирів відповідно до бачення та місії підприємства.

Дослідження сутності понять «стратегія», «фінансова стратегія», «логістична стратегія» дозволяє більш повно охарактеризувати найбільш суттєві змістовні характеристики логістично-орієнтованої фінансової стратегії.

В наукових дослідженнях міститься досить широкий спектр трактувань терміну “стратегія”. В класичному розумінні вона розкривається як “...визначення основних довгострокових цілей і завдань компанії та вироблення напрямку дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей” [426, с. 23], або як “...системний підхід, що забезпечує складній організації збалансованість і загальний напрямок росту” [26, с. 47]. Сучасні науковці її трактують як “інтегровану систему скоординованих між собою напрямів перспективного розвитку в умовах невизначеності, які підпорядковані визначеним довгостроковим цілям, що враховують інтереси його власників, збалансовані з інтересами інших учасників економічного процесу, та забезпечують ефективне використання внутрішнього потенціалу і можливість своєчасної адаптації до зміни умов зовнішнього середовища” [51, с. 19]. Таке визначення відображає переваги, які є особливо важливими для функціонування підприємств в умовах логістизації економіки. По-перше, в ньому акцентується увага на існуванні підприємств в умовах невизначеності, які створюються ринковими умовами. По-друге, автори виходять з позиції, що стратегія визначає особливості довгострокового розвитку підприємства. По-третє, розкриває ключову роль збалансованості інтересів зацікавлених осіб. По-четверте, в ньому визначено обов’язковість швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

Натомість, якщо розглядати фінансову стратегію, то “...це один з найважливіших видів функціональної стратегії підприємства, який забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш

ефективних шляхів їх досягнення, адекватного корегування напрямів формування та використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища” [408, с. 15]. Або вона має вигляд довгострокової програми конкретних дій з використання власних та залучених зовнішніх фінансових ресурсів для досягнення стратегічної конкурентної переваги [278]. Фінансова стратегія є ефективним інструментом перспективного управління фінансами підприємств в умовах невизначеності, яка супроводжується стрімкими змінами зовнішнього середовища, системи державного регулювання, кон’юнктури ринків.

Стосовно логістичної стратегії, то її зміст в сучасних дослідженнях визначають по-різному. Це пов’язано з тим, що одні науковців [41, с. 547; 238, с. 206; 328, с. 5-7; 168, с. 79; 377, с. 230] визначають ключову роль логістики в складуванні, транспортуванні товарно-матеріальних цінностей, обслуговуванні клієнтів для оптимізації витрат на утримання запасів та управління матеріальними потоками, інші [40, 253, 412] характеризують її як необхідний інструмент в управління фінансовими, матеріальними, інформаційними потоками в макро- та мікрологістичних системах. В її складі виділяють такі види логістичних стратегій як стратегія інтеграції функцій і процесів, стратегія консолідації (транспорту, складів, запасів), стратегія зменшення, тобто ліквідації запасів, стратегія скорочення логістичного циклу, стратегія диференціації обслуговування клієнта, стратегія кооперації у відносинах “постачальник – споживач”, стратегія логістичного аутсорсингу, стратегія логістичних інновацій. Виваженим вважаємо підхід, за яким “логістична стратегія - це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку логістики, який стосується форм та способів її реалізації на фірмі, між функціональної та між організаційної координації та інтеграції, сформульований менеджментом компанії відповідно до корпоративних цілей” [20, с.170]. Логістична стратегія є доктриною забезпечення соціальної відповідальності бізнесу, яка відображає врахування інтересів власників у напрямку задоволення інтересів персоналу, контрагентів, суспільства. Активізація логістизації визначає логістичні стратегії як важливий елемент розвитку підприємств. Проте, в сучасних умовах не завжди управлінські рішення сприяють

утриманню бажаних позиції на ринках. Для того, щоб вони в межах функціональних стратегій були дієвими, необхідним є фінансове забезпечення їх реалізації.

Логістично-орієнтована фінансова стратегія виокремлюється у самостійний вид за відповідною сферою, має підпорядкований характер стосовно корпоративної стратегії, спрямована на досягнення цілей розвитку шляхом врахування та узгодження інтересів учасників логістичних ланцюгів, використання внутрішнього потенціалу підприємства, своєчасної адаптації до змін логістичної інфраструктури під впливом мінливості зовнішнього середовища. Вона є сферою пересікання та інтеграції фінансового менеджменту, логістики, стратегічного менеджменту, які забезпечують реалізацію базової корпоративної стратегії «прискорене зростання» (на відміну від стратегій «обмежене зростання», «скорочення»), що направлена на досягнення високих темпів операційної діяльності за рахунок зростання потенціалу формування вхідних фінансових потоків. Доцільно її трактувати таким чином: логістично-орієнтована фінансова стратегія – це вид функціональної стратегії підприємства, яка забезпечує зростання чистого фінансового потоку на основі розвитку логістичних ланцюгів шляхом встановлення логістично-орієнтованих фінансових цілей довгострокового характеру, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного корегування фінансових потоків при зміні інтересів учасників логістичної інфраструктури під впливом зовнішнього середовища.

Фінансовим виміром логістично-орієнтованої фінансової стратегії у складі функціональних стратегій є зростання чистого фінансового потоку під впливом цінності існуючих та майбутніх логістичних ланцюгів. Її реалізація створить умови для надійного розвитку логістичних ланцюгів шляхом обґрунтування напрямів фінансової підтримки підприємницької діяльності, формування моделі активного генерування фінансових потоків у відповідних сегментах ринку, визначення передумов формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління фінансовими потоками у напрямку досягнення стратегічних фінансових цілей, побудови дієвого мотиваційно-логістичного середовища.



Для підприємств, які формують логістичні системи, розробка логістично-орієнтованої фінансової стратегії забезпечує ряд переваг. А саме:

- враховує особливості функціонування підприємств у вигляді логістичних систем та спрямована на реалізацію фінансових інтересів учасників логістичних ланцюгів шляхом створення їх цінностей;
- включає методи та практику формування фінансових потоків, що зумовлює пошук відмінних компетенцій логістичної системи підприємства для досягнення стратегічних цілей;
- орієнтує підприємство на управління фінансовими потоками у тісному взаємозв'язку з матеріальними потоками на всіх стадіях логістичних ланцюгів, що сприяє максимальній узгодженості її цілей з цілями корпоративної стратегії;
- стосовно корпоративної стратегії має підпорядкований характер, спрямована на їх реалізацію, що виокремлює її у самостійний вид за відповідною функціональною сферою, яка відображає взаємозв'язок між логістичним та фінансовим управлінням фінансовими потоками;
- забезпечує фінансову підтримку реалізації інших функціональних стратегій підприємства у напрямку досягнення бачення та місії;
- сприяє побудові системи фінансових відносин підприємства на основі розкриття специфічних фінансових цілей довгострокового розвитку;
- забезпечує адаптацію до умов логістизації шляхом адекватного реагування на зміни логістичної інфраструктури, фінансових можливостей учасників логістичних ланцюгів, та, відповідно до них, корегування схем руху фінансових потоків;
- встановлює відповідність між фінансовим та матеріальними потоками з урахуванням інтересів учасників логістичних ланцюгів та забезпечує правильний вибір напрямів логістично-орієнтованих фінансових дій, їх маневрування для досягнення цілей та завдань, етапів та часових меж реалізації корпоративної стратегії;

- визначає критеріальні оцінки вибору найважливіших логістично-орієнтованих фінансових рішень та спроможна перетворити внутрішні зміни в логістичній системі підприємства, а також зміни в її логістичній інфраструктурі на стратегічні та тактичні переваги.

Процес реалізації логістично-орієнтованої фінансової стратегії визначає особливості прийняття логістично-орієнтованих стратегічних рішень та виконання у напрямку забезпечення їх результативності відповідних тактичних та оперативних, шляхом вибору між володінням тими чи іншими цінностями: майном (матеріальними та нематеріальними цінностями), фінансовими цінностями, грошима, боргами (дебіторською та кредиторською заборгованостями) [256, с. 44-46].

Особливості розробки та реалізації стратегічних фінансових рішень з позиції процесного, системного, ситуаційного підходів до управління підприємствами досліджені Блакитою Г.В. [51, с. 165-182]. Автор акцентує увагу на тому, що вони є результатом вибору можливих альтернативних варіантів, несуть найвищий рівень загроз та значна їх кількість має забезпечувати декілька напрямів розвитку підприємства. На відміну від них логістично-орієнтовані стратегічні фінансові рішення мають відображати чотири виміри - фінансовий (максимізація чистого фінансового потоку), управлінський (довіра, культура, репутація), організаційний (узгодженість, оптимізація логістичних процесів), стратегічний (поглиблення компетенцій, розвиток зв'язків), направлені на врахування інтересів учасників логістичного ланцюга при реалізації різних функціональних стратегій, що обумовлює їх вибір у напрямку забезпечення цінності (кожен учасник зацікавлений у її створенні) на основі чіткої взаємодії з тактичними та оперативними рішеннями. Так, створення цінності логістичного ланцюга на початкових етапах функціонування підприємства у вигляді логістичної системи визначає в майбутньому вартість підприємства, а остання - у випадку ефективного функціонування впливає на цінність взаємозв'язків, що формують цінність логістичних ланцюгів. Виходячи за межі підприємства, логістично-орієнтовані стратегічні фінансові рішення вибудовують логістичний

ланцюг, який стикається із завданням забезпечення ліквідності, збалансованості, достатності, інтенсивності фінансових потоків у напрямку створення або утримання його цінності.

В цілому прийняття оперативних, тактичних, стратегічних логістично-орієнтованих фінансових рішень передбачає формування на підприємстві системи логістично-орієнтованого управління фінансами підприємства, яка має включати підсистеми планування, організації, мотивації, контролю. Їх взаємодія дозволяє досягти ефекту синергії через максимізацію акумульованої цінності шляхом забезпечення не тільки відповідного рівня параметрів фінансових потоків, але й зростання вартості підприємства на основі забезпечення цінності логістичних ланцюгів з позиції підприємства, персоналу, представників логістичної інфраструктури, суспільства.

В межах розробленої концепції значну роль відведено сформульованим методологічним засадам логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств. Вони відображають комплексний розгляд об'єкту, предмету, мети, завдань, принципів, на яких має базуватися управління, функцій, методів, важелів, інструментів.

Загалом під методологією розуміється 1) сукупність прийомів дослідження, що застосовуються в якійсь науці 2) вчення про методи пізнання та перетворення дійсності [233, с.37] або вчення про організацію діяльності [294, с.6]. Визначаючи методологію управління фінансами підприємств в умовах логістизації, доцільним є врахування особливого підходу до виділення її об'єкта та предмета. Об'єкт і предмет, будучи науковими категоріями, співвідносяться як загальне і часткове. Під об'єктом розуміють те, що вивчає певна наука. Виявлення певною наукою суттєвих або специфічних особливостей об'єкта дослідження призводить до виділення її в самостійний напрям та встановлення предмета. Тому об'єктом логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств є логістичні системи, які формуються підприємствами. Сукупність особливостей, які притаманні об'єкту, є найбільш суттєвими та відображають її предмет. Тому предметом логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств є

фінансові потоки логістичної системи. Виділення в межах предмету логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками поняття «логістична система» обумовлено тим, що раціональне управління потоками ресурсів в умовах логістизації економіки досягається лише у випадку розгляду та функціонування підприємства як логістичної системи. В ролі суб'єкта логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств виступають всі учасники логістичного ланцюга.

Поряд з об'єктом і предметом дієвість будь-якого елементу чи системи в цілому залежить від правильності трактування поставленої мети. Мета логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств має базуватися на застосуванні підприємствами інструментарію фінансового менеджменту з урахуванням специфіки руху фінансових ресурсів між елементами логістичної системи. В працях сучасних дослідників зустрічаються різні підходи до визначення мети логістики, фінансового менеджменту та управління фінансовими потоками. За результатами аналізу [238, с.29; 261, с.48; 280 с.11-12; 330, с.23] встановлено, що метою логістики є формування якісної і безперервної послуги у процесі управління логістичними потоками, які задовольняють споживачів та координування організації робіт різних учасників логістичного ланцюга, що забезпечить отримання ними вигод. Стосовно фінансового менеджменту, то майже всі дослідники мету трактують як забезпечення зростання добробуту власників капіталу підприємства, що знаходить конкретне втілення у підвищенні ринкової вартості підприємства [386, с.6; 369, с.12]. Окремі науковці таку мету визначають стосовно управління фінансовими потоками [30]. Власний підхід до визначення мети управління фінансовими потоками виокремлює Єрмошкіна О.В. [185]: “..забезпечення динамічного сталого розвитку підприємства, який відображається у постійному збільшенні його ринкової вартості як об'єкту інвестування при забезпеченні оптимальних параметрів системи (масштабність, прозорість, цілісність, гнучкість, відкритість, інтенсивність, інертність)” [185, с.227]. Зазначені автором параметри є прийнятними і для логістичних систем, в межах яких здійснюється управління фінансовими потоками.

Значну роль управління фінансовими потоками в логістичних системах підкреслюють українські дослідники Пушкар М.С., Богач А.Г. Мельник В.Г. [330, с. 43-46]. Зазначаючи, що логістична система без фінансового і управлінського обліку, переходить у ранг малодієвої та неефективної, вони пропонують модель структури фінансового управління підприємством. Для забезпечення ефективності управління фінансовими потоками в логістичних системах поряд з фінансовою структурою, яка будується на інформаційному полі трьох інформаційних підсистем – фінансового, управлінського, податкового обліку, вони виокремлюють необхідність формування блоків розгалуженої структури логістичної системи підприємства.

Деякі науковці, визначаючи мету управління фінансовими потоками в логістичних системах, акцентують увагу на необхідності введення в науковий обіг поняття «фінансова логістика». На їх думку, фінансова логістика – це система управління, яка включає планування і контроль фінансових потоків на основі інформації і даних по організації матеріальних потоків. Вона направлена на оптимізацію фінансового механізму компанії, координування фінансових потоків і операцій, забезпечення їх упорядкованості і точного балансування [40, с. 391]. Таке трактування відображає особливості управління фінансами в мікрологістичних системах у напрямку забезпечення раціонального і узгодженого управління фінансовими і матеріальними потоками підприємства, але не визначає її значення в умовах функціонування фінансового механізму, як цілісної системи управління фінансами підприємства, на якій ґрунтується фінансовий менеджмент і яка призначена для організації взаємодії об'єктів і суб'єктів господарювання у сфері фінансових відносин, формування та використання фінансових ресурсів, забезпечення ефективного впливу фінансової діяльності на кінцеві результати роботи підприємства. Таким чином, мету логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств доцільно визначати: формування та постійне поліпшення параметрів фінансових потоків у процесі реалізації логістично-орієнтованих фінансових рішень, які під впливом інтеграційної взаємодії учасників

логістичного ланцюга сприятимуть встановленню його цінності та зростанню вартості підприємства.

Реалізація зазначеної мети має відбуватися шляхом розробки комплексу взаємопов'язаних завдань, вирішення яких створить умови для використання інтеграційного підходу до управління фінансами підприємств та забезпечить комплексний розгляд господарських операцій і процесів, пов'язаних із проходженням фінансового потоку від постачальника до кінцевого споживача.

В працях сучасних дослідників сформовано достатній перелік завдань логістики, логістичного управління, фінансового менеджменту, управління фінансовими потоками підприємств, управління фінансовими потоками в логістичних системах. Більш ширші завдання по управлінню фінансовими потоками в логістичних системах підприємств визначають науковці Кравцова А.М. [231, с. 133-134], Сваталова Ю.С. [354, с. 10] та Криворучко А.В. [235]. Представлений авторами перелік завдань чітко відображає особливості процесів логістизації, однак не повною мірою враховує взаємозв'язок між орієнтирами та цілями логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств. Узагальнюючи та доповнюючи їх підходи, до окреслених завдань пропонується відносити:

- розробка та виконання логістично-орієнтованих фінансових планів та бюджетів;
- моделювання оптимальних напрямів руху фінансових потоків;
- моніторинг інтенсивності та адресності фінансових потоків;
- аналіз уподобань учасників логістичних ланцюгів щодо формування та руху фінансових ресурсів;
- оцінка ризику й ефективності траєкторій руху фінансових потоків;
- поточна оцінка стану логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств;
- прогнозування витрат та вигод при досягненні взаємних цілей між учасниками логістичних ланцюгів;

- забезпечення узгодженості та синхронізації руху фінансових потоків, який проявляється у підборі кількісних, просторових параметрів під відповідні якісні;
- забезпечення платоспроможності та перспективної фінансової стійкості логістичної системи, вираженої в можливості своєчасно погашати поточні зобов'язання і накопичувати резерви для формування нових логістичних ланцюгів, здійснення інвестицій з метою розвитку.

Поряд з метою та завданнями, реалізація запропонованих концептуальних засад логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств забезпечується запровадженням системи принципів. Принцип – це “... основні, вихідні положення теорії” [182, с. 477]. З одного боку, принцип виступає як центральне поняття, що представляє узагальнення та поширення будь-якого положення на всі явища. З іншого боку, він виконує роль принципу дії – нормативу, координатора діяльності [294, с.45]. Згідно з визначенням, наведеним у філософському словнику, «принцип» це: 1) основа певної сукупності фактів чи знань, вихідний пункт пояснення чи керівництва до дій; 2) принцип зумовлює необхідність, закон існування явищ; 3) центральне поняття системи, що являє собою узагальнення та розповсюдження деякого положення на всі явища області, з якої він абстрагований» [157, с. 544]. Тобто принципи відображають знання про варіанти можливих наслідків управлінського рішення та зв'язки між явищами з певною ймовірністю [298, с. 23].

У працях, присвячених питанням логістичного та фінансового менеджменту представлено лише часткове відображення принципів управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки (додаток 3) [140, с.151; 238, с.29; 368, с.10; 346, с.33-36; 363, с.48; 254, с.27; 168 с.372; 308, с.10; 236]. Детальний аналіз підходів науковців показав, що між розкритими принципами логістики та фінансового менеджменту існує взаємозв'язок, який відображає необхідність координування підприємствами руху і напрямів оптимізації фінансових потоків для забезпечення підприємницької діяльності необхідними фінансовими ресурсами з метою максимальної віддачі від їх використання.

Найбільш повно зазначені принципи відображаються в межах фінансової логістики. Колектив авторів Білоруського державного технологічного університету [40, с. 395–396] вважає основними принципами фінансової логістики такі: плановість та системність (базується на виконанні умов внутрішньої орієнтації на збалансованість фінансових і матеріальних потоків); цільова направленість (передбачає врахування цілей кожного учасника логістичного процесу); стратегічна орієнтація (відображається в тому, що досягнення цілей учасників логістичного процесу зумовлено стратегією розвитку підприємства); диверсифікація (передбачає багатoproфільність в роботі та узгодженість управлінських технологій).

Сваталова Ю. С. [354, с.10–11] до принципів фінансової логістики відносить: моделювання руху фінансових потоків з максимальною ефективністю; прибутковість при розміщенні грошових коштів; гнучкість, пов'язану з можливістю внесення змін до графіків фінансування; економічність, можливість оцінки не тільки витрат, але і "вигод", що отримуються в результаті здійснення цих витрат; відповідність обсягів фінансування обсягам необхідних витрат; надійність джерел фінансування; саморегулювання для досягнення збалансованості надходження грошових ресурсів з рухом товарних ресурсів і мінімізацією витрат; використання програмного забезпечення і комп'ютерних мереж для управління фінансами.

Застосовуючи системно-потоківий підхід, принципи управління фінансовими потоками підприємств конкретизує Єрмошкіна О.В. [185, с. 232]. До них автор відносить такі: ієрархічність (визначає розподіл управлінських дій за ієрархічними рівнями та стратегічним, тактичним, оперативним часовими горизонтами); гнучкість (враховує обов'язково ступінь свободи кожного ієрархічного рівня управління при розробці та впровадженні управлінських дій, їх коригування); адаптивність (відображає здатність процесу управління швидко пристосовуватися до умов зовнішнього та внутрішнього середовища); цілеспрямованість (характеризує спроможність всіх елементів системи концентруватися на досягненні поставленої загальної мети); комплексність



(передбачає врахування в процесі управління фінансовими потоками всіх видів ресурсів, ієрархічних рівнів, часових горизонтів та діяльностей); систематизованість (створює замкнутість контурів управління та наявність зворотнього зв'язку в системі); динамічність розвитку (визначає можливості перевищення темпів зростання інтенсивності та інертності системи темпами її збільшення); ефективність (підкреслює обов'язковість оцінки впливу фінансового рішення на параметри фінансових потоків); багатоваріантність (відображає необхідність розгляду альтернатив по кожному параметру фінансового потоку); своєчасність (характеризує необхідність виконання управлінських дій у відповідності до термінів, передбачених відповідними процедурними документами).

Мельникова К.В. визначає принципи управління фінансовими потоками в логістичних системах, які полягають в наступному: саморегулювання (відображає досягнення збалансованості надходження грошових ресурсів з рухом матеріальних ресурсів, виробництва і мінімізації виробничих витрат); гнучкість (пов'язана з можливістю внесення змін в графіки фінансування придбання матеріалів, необхідних для реалізації проекту готових виробів і при коректуванні умов замовлення з боку споживачів або партнерів; мінімізація виробничих витрат при максимізації коротких циклів реалізації проектів; інтеграція процесів фінансування, постачання, виробництва і збуту в єдиному органі реалізації проекту; моделювання руху фінансових потоків від джерел фінансування до виконавців проектів з оборотом вільних грошових коштів з максимальною ефективністю; відповідність об'ємів фінансування об'ємам необхідних витрат; використання програм забезпечення і комп'ютерних мереж для управління фінансами, надійність джерел фінансування і забезпечення проекту фінансовими ресурсами; економічність; прибутковість [268, с.36]. Такий підхід відображає ключову роль фінансових потоків в діяльності підприємств, але не враховує специфіки функціонування логістичних систем, в межах яких управління фінансовими потоками має тісно пов'язуватися з матеріальними та інформаційними.

На відміну від зазначених принципів, принципи логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств мають відображати не тільки умови їх руху, але й враховувати організаційну, технічну, економічну, інформаційну єдність логістичних потоків. Організаційна єдність забезпечить право відповідного елемента логістичної системи управляти фінансами підприємства на основі врахування входу та виходу фінансово-логістичного циклу, напрямів та параметрів руху супутніх їм потоків. Технічна єдність визначить структуру логістичної системи, предметну спеціалізацію, технологічні процеси виробництва та реалізації продукції, господарські операції та рівні руху фінансових та супутніх їм потоків. При дискретності і структурованості логістичної системи економічна єдність проявляється в цілісності кінцевого економічного результату, який забезпечується впливом її синергетичних властивостей на фінансові, матеріальні, інформаційні потоки. Інформаційна єдність обумовлюється впливом процесів інтеграції, глобалізації, інформатизації на процеси логістизації економіки, функціонування підприємств та створення ними логістичних систем.

Узагальнюючи підходи науковців, у складі методологічних засад логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств доречно виділити такі принципи:

- науковості (передбачає в управлінні фінансами підприємств максимальне використання результатів наукових досліджень);
- гуманності (полягає в орієнтуванні всіх учасників логістичного ланцюга при прийнятті логістично-орієнтованих фінансових рішень на дотримання економічних, екологічних, соціальних, етичних та інших вимог);
- стратегічної орієнтованості (передбачає розробку узгоджених тактичних і стратегічних завдань з управління фінансами підприємств, прогнозів можливих напрямів руху фінансових потоків за логістичними ланцюгами та варіантів розвитку логістичної системи для зростання вартості);
- синергетичності (забезпечує покращення параметрів фінансових потоків, зростання цінності логістичних ланцюгів та вартості підприємства внаслідок

взаємодії елементів логістичної системи, яка відображає ефект, не адаптивний їх окремим ефектам);

- ієрархічності (забезпечує прийняття логістично-орієнтованих фінансових рішень на основі чіткої взаємодії відповідних ієрархічних рівнів, часових горизонтів, техніки і технологій управління);

- гармонійності (визначає дотримання оптимальних пропорцій у формуванні та використанні фінансових ресурсів, узгодженість вхідних та вихідних фінансових потоків, ціннісних взаємозв'язків між учасниками логістичного ланцюга, солідарної відповідальності всіх елементів логістичної системи за розробку логістично-орієнтованого бачення в умовах динамічного зовнішнього середовища);

- комплексності (відображає взаємодію між елементами логістичної системи в процесі управління фінансами та передбачає врахування взаємозв'язків, що існують між логістичними потоками);

- систематичності (забезпечує у процесі управління фінансами підприємств наявність зворотних зв'язків, які сигналізують про досягнутий результат та необхідність коригування поставлених завдань);

- узгодженості (забезпечує узгоджену участь елементів логістичної системи в управлінні фінансами на основі активної співпраці та врахування їх інтересів);

- моделювання (передбачає у процесі управління фінансовими потоками логістичної системи використання економіко-математичних моделей, які дозволяють побудувати логістичні ланцюги, визначити найбільш оптимальні та оцінити їх вплив на вартість підприємства);

- інформативності (відображає необхідність знаходження до всіх елементів логістичної системи достовірної, оперативної, правдивої, повноцінної інформації про фінансові потоки);

- прозорості (відображає можливість отримання елементами логістичної системи необхідної інформації доступними засобами, яка не містить помилок та перекозчень з усіх суттєвих питань);

- - оптимальності (визначає необхідність направленості кожного логістично-орієнтованого фінансового рішення на оптимізацію параметрів фінансових потоків);

- адаптивності (відображає швидке пристосування до змін логістичної інфраструктури та відповідне коригування завдань з управління фінансами підприємств);

- емерджентності (цілісності) (визначає необхідність реалізації в управлінні фінансами підприємств цілей, пов'язаних із забезпеченням цінності логістичних ланцюгів та зростанням вартості );

- функціональності (передбачає у процесі управління фінансами виконання елементами логістичної системи характерних їм функцій, які направлені на підвищення ефективності логістично-орієнтованих фінансових рішень);

- диверсифікації (забезпечує багатопрофільність та різнонаправленість дій елементів логістичної системи, що дозволяє врахувати у процесі управління фінансами підприємств всіх можливих альтернатив (інструментів, методів, процедур, рішень).

Реалізація концепції логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств має здійснюватися на основі принципів шляхом виконання відповідних функцій, які поєднують в єдине ціле принципи, методи та зміст логістично-орієнтованих фінансових рішень.

Як правило, функції фінансового менеджменту науковці визначають на основі врахування двох позицій: [56, 386, 308, 386 ]: 1) фінансовий менеджмент - система, якою управляють та 2) фінансовий менеджмент - спеціальна сфера управління. В першому випадку виділяють: планування і прогнозування, організацію, регулювання і координацію, стимулювання і мотивацію, контроль. До функцій фінансового менеджменту, як спеціальної сфери управління, відносяться управління активами, капіталом, інвестиціями, грошовими потоками, фінансовими ризиками, антикризове управління.

Існує точка зору, за якою до них відносяться: 1) управління формуванням фінансових ресурсів, 2) управління розподілом і використанням усіх видів

фінансових ресурсів, 3) планування (бюджетування), 4) прогнозування та аналіз фінансового управління діяльністю підприємства [410, с.18].

Що стосується функцій логістики, то науковці виділяють такі функції [40, с.32]: базові (закупівля, виробництво, розподіл, сервіс); ключові (дотримання стандартів, управління закупівлями, транспортування, управління запасами, управління процедурами замовлень, управління виробничими процедурами, ціноутворення, фізичний розподіл); підтримуючі (складування, вантажоперевезення, захисне пакування, забезпечення запасними частинами та сервісне обслуговування, збір повернутих відходів, інформаційно-комп'ютерна підтримка, управління фінансовими потоками).

Деякі російські дослідники виокремлюють функції промислової логістики [328, с.19-24]. В їх межах виділяють такі: 1) інженерно - технологічні (приймання, складування, транспортування, виробництво, відправка); 2) технологічні (цільове проектування, проектування технологічного процесу, визначення складу обладнання, загальне проектування, визначення вартісних показників, нормативне проектування); 3) управління (управління виробництвом, контроль якості, фінансово-економічний контроль, технологічний контроль, спостереження за прийманням; 4) забезпечуючі (заготівля, збут, технічне обслуговування, кадрове забезпечення). Такий склад функцій логістики визначає особливості організації виробничих процесів, їх типи (одиничне,серійне, масове), але не розмежовує види господарських процесів та завдання, які вирішуються у процесі узгодженого управління логістичними потоками.

Окремі російські вчені відображають двоякість функцій логістики [428, с.29]. На їх думку, вона обумовлена матеріальною та нематеріальною складовими логістики. До матеріальної частини відносяться матеріальні ресурси зі страховими зобов'язаннями, властивостями та вартісною складовою, які за допомогою логістичних технологій переміщуються від постачальника до споживача з передачею прав власності. Нематеріальна складова, на їх думку, включає логістичну бізнес-послугу, яка накопичується у логістів і може багаторазово повторюватися за умови вірно відпрацьованої управлінсько-організаційної

технології. Така позиція свідчить про те, що для забезпечення ефективного управління логістичними потоками не достатньо виконання лише специфічних логістичних функцій.

На відміну від висвітлених підходів, існують точки зору, в яких при обґрунтуванні логістичних функцій прослідковується взаємозв'язок, що існує між фінансовим та логістичним управлінням [330, с.160]. Ними визначено такі функції: управління замовленнями та запасами; організація транспортування та складської діяльності, управління складськими технологічними процесами, та запасами на виробництві, організація внутрішньовиробничого технологічного транспорту, транспортування, планування каналів розподілу, підтримка стандартів якості товарів і логістичного сервісу, ціноутворення. Підхід науковців відображає спрямованість на обов'язкове здійснення обліку, аналізу, аудиту логістичних витрат, спричинених діяльністю логістичних систем. Це ще раз підтверджує посилення ролі логістичних підходів в управлінні фінансами підприємств.

Поряд з функціями логістики в наукових дослідження зустрічаються і функції управління фінансовими потоками в логістичних системах [412, с.123; 40, с.394]. Фролова Л.В. [412, с. 123] зазначає, що важливою функцією управління фінансовими потоками є контроль за відповідністю їхніх параметрів параметрам товарних потоків, за впливом фінансових процесів на ефективність логістичної діяльності загалом, а також перевірка оптимальності схем руху всіх потоків. На відміну від такого підходу Азаренкова Г.М. акцентує увагу на необхідності виділення функцій фінансового потоку [14, с. 66]. До них автор відносить такі: 1) об'єкт управління не лише фінансами суб'єкта господарювання, а й об'єкт фінансового управління; 2) взаємопов'язаний з формуванням, розподілом та використанням різних фундаментальних капіталів; 3) узагальнює різні форми та види руху фінансових ресурсів; 4) як процес обумовлює досягнення певного економічного результату; 5) здійснюється у взаємозв'язку з грошовими потоками та, з урахуванням фактору часу, відбиває ліквідність фінансових ресурсів; 6) цілеспрямований рух фінансових ресурсів. Такий підхід не є коректним, оскільки

функція – це зовнішній прояв будь-яких суттєвих властивостей. А отже виокремлений автором підхід відображає скоріше не функції, а характерні риси фінансового потоку.

Викладачі Білоруського державного технологічного університету стверджують [40, с.394], що управління фінансовими потоками в логістичних системах є частиною фінансового менеджменту. На їх думку, воно проявляється в таких функціях: 1) відтворювальна (забезпечує збалансованість товарно-матеріальних і фінансових ресурсів за умови мінімізації виробничих витрат по всьому логістичному ланцюгу), 2) розподільча (полягає у формуванні та використанні грошових коштів, підтриманні їх ефективної структури в логістичній системі), 3) контрольна (передбачає контроль за дотриманням відповідності між рухом матеріальних та грошових потоків в логістичній системі, за станом ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності ланок логістичної системи від зовнішніх джерел фінансування).

Керуючись системно-потоківим підходом, Єрмошкіна О.В. виділяє чотири функції управління фінансовими потоками підприємств. Це планування, організація, контроль, мотивація [185, с.231]. Такий підхід відображає загальні функції управління, де об'єктивний їх склад притаманний всім ієрархічним рівням за будь-яких особливостей процесу управління. Практична реалізація функцій управління фінансовими потоками на підприємстві пов'язана з виконанням конкретних завдань, які мають вирішувати менеджери всіх рівнів. Тому виваженою є точка зору автора щодо їх диференціація за ієрархічними рівнями (вищим, середнім, нижчим) та часовими горизонтами управління (стратегічним, тактичним, оперативним).

Криворучко Г. В. зазначає, що вирішення деяких функцій фінансової логістики можливе при застосуванні нормативної бази бухгалтерського обліку [236]. Співставляючи функції фінансової логістики та бухгалтерського обліку, автор виділяє чотири функції фінансової логістики. Це: 1) фінансове планування, прогнозування, бюджетування та оцінка діяльності підприємства; 2) вивчення фінансового ринку; 3) управління фінансовим капіталом та інвестиціями; 4)

координація оперативного (поточного) управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками. Таке трактування дозволяє зробити висновок про те, що управління фінансовими потоками в логістичних системах промислових підприємств тісно пов'язане і з особливостями організації і ведення бухгалтерського фінансового обліку. Його застосування дозволить вирішити ряд завдань, пов'язаних зі створенням алгоритму руху фінансових потоків, формуванням та управлінням фінансовими ресурсами підприємств, впровадженням системи контролю за змінами в параметрах фінансових потоків.

Результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок про те, що функції логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками мають, по-перше, базуватися на загальних принципах управління; по-друге, враховувати взаємозв'язок, що існує між функціями логістики і фінансового менеджменту; по-третє, під впливом умов логістизації економіки набувати своїх специфічних ознак.

Таким чином, до функцій логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств доцільно відносити такі:

- організаційна (реалізується шляхом створення системи ефективних технологій управління на всіх стадіях логістичного ланцюга за рахунок забезпечення чіткої взаємодії між його стадіями, встановлення відповідальності та повноважень за рух фінансових потоків від нижнього до вищого рівнів, обслуговування фінансових потоків за учасниками логістичної інфраструктури, формування інформації про кількісні та якісні параметри);

- аналітична (полягає у систематичному плануванні, прогнозуванні та аналізі фінансових потоків за всіма логістичними ланцюгами та оцінці їх впливу на вартість підприємства, формуванні системи показників логістично-орієнтованого управління та визначенні контрольних їх меж, встановленні для підприємства ключових параметрів фінансових потоків з урахуванням логістично-орієнтованого бачення та можливих шляхів його досягнення);

- контрольна (реалізація пов'язана зі створенням системи постійного контролю за рухом фінансових потоків по логістичних ланцюгах на основі



моніторингу параметрів в умовах змін логістичної інфраструктури, виявлення недоліків та обґрунтування можливих резервів їх покращення);

- мотиваційна (полягає в матеріальному та нематеріальному заохоченні менеджерів всіх рівнів управління фінансовими потоками до підвищення особистої відповідальності на всіх стадіях логістичного ланцюга, зацікавленості у пошуку найбільш прийняттого учасника логістичної інфраструктури чи альтернативного варіанту використання фінансових ресурсів у напрямку максимізації чистого фінансового потоку).

Виконання поставлених функцій потребує використання відповідних методів, важелів та інструментів. Методи, важелі та інструменти логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств мають бути максимально використані для виконання завдань постійного генерування цінності логістичних ланцюгів та забезпечення зростання вартості. Методи – це конкретні способи дій, спрямовані на досягнення поставлених завдань [182, с.357], важелі – прийоми, дії та реалізація методів [182, с. 245] або засоби, якими можна надати дії, сприяти розвитку чого-небудь, або пожвавити, підсилити діяльність кого-, чого-небудь [120, с.107]. Інструменти - засоби, що використовуються для досягнення цілей і можуть включати в себе певну комбінацію методів та важелів [182, с.252].

Методи, важелі, інструменти логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств мають враховувати характерні риси логістичних систем, їх елементний склад та взаємозв'язки між елементами, закономірності руху фінансових потоків у логістичних ланцюгах, функціональні залежності між фінансовими, матеріальними, інформаційними потоками та їх параметрами, критерії прийняття логістично-орієнтованих фінансових рішень та оцінку впливу на цінність логістичних ланцюгів та вартість підприємства.

В сучасній літературі науковцями велика увага приділяється методам логістики. Стосовно логістичних важелів та інструментів, то до сьогоденного дня логістична наука їх практично не відображає. Логістичні методи управління господарською діяльністю досить детально розриті російськими дослідниками у процесі вивчення методів моделювання та прогнозування логістичних потоків

[281]. Автори виокремлюють особливості застосування методу Парето В. (правило 80/20, 1897 рік), Вебера А. (визначення координат складу, 1909 рік), Харрриса Ф. (визначення оптимальної величини партії запасів незавершеного виробництва, 1915 рік), Уілсона Р. (обґрунтування оптимальної партії замовлення, 1934 рік), Тафта Є. (наближена модель виробничого замовлення, 1918 рік), Лаунхардта В (вибір координат складу методом локального трикутника, 1918 рік), Рейлі (гравітаційне правило роздрібної торгівлі, 1931 рік), Канторовича Л.В. (сформовано завдання лінійного програмування, 1939 рік), Данцинга Дж. (універсальний алгоритм вирішення завдань лінійного програмування, 1947 рік), Хічкока, Кумпаса (транспортна задача, 1947 рік), Н.Ford Lickey (класифікація запасів на три групи А, В, С, 1951 рік), Льюїса Г., Каллітона Д., Стіла Д. (концепція загальних витрат при виконанні транспортно-складських операцій, 1956 рік), Хольта (двохпараметрична модель експоненціального згладжування з урахуванням лінійного тренду, 1957 рік), Форрестера Дж. (багатофазні системи управління запасами (фази – центри притягання рішень, пов'язаних між собою матеріальними, інформаційними, фінансовими потоками), 1958 рік), Вінтерса (трьох параметрична модель експоненціального згладжування з урахуванням лінійного тренду і сезонної компоненти, 1960 рік), Феттера Р. (страховий запас з урахуванням двох випадкових величин, 1961 рік), Смайкея Е., Бауерсокса Д., Моссмана Ф. (логістичний менеджмент, 1961 рік), Брауна Р. (ймовірність відсутності дефіциту, 1967 рік) [280, с.51-56].

Перераховані методи знаходять часткове відображення у методах фінансового менеджменту, до яких, як правило, відносять методи техніко-економічних розрахунків, балансовий, економіко-статистичні та економіко-математичні методи, експертні методи, дисконтування, диверсифікації, амортизації, інвестування, страхування, оподаткування, факторингу, хеджування та інші методи [56, с.23, 308, с.11]

Дехтяр Н.А., Люта О.В., Пігуль Н.Г., обґрунтовуючи фінансовий механізм діяльності суб'єктів господарювання, визначають фінансові методи як засоби впливу, які використовуються суб'єктами господарювання з метою виконання

своїх функцій. В їх складі виділяють оподаткування, стимулювання, кредитування, інвестування, страхування, систему грошових розрахунків [167, с. 23-24]. Вважаємо, що перераховані методи скоріше є фінансовими інструментами, оскільки кожен з них функціонує шляхом поєднання відповідних методів та важелів. Підтвердженням цього є віднесення дослідниками до фінансових важелів стимулів, санкцій, норм і нормативів, лімітів та резервів, умов і принципів формування доходів, нагромаджень і фондів, фінансування і кредитування. Кравцова А.М. до фінансових методів відносить планування, прогнозування, інвестування, кредитування, системи розрахунків [231, с.140-141], а до фінансових важелів плани, інвестиції, вклади, внески, кредити, застави, оренду, факторинг, податки та ін.

На відміну від попередніх дослідників, Азаренкова Г.М. [14, с.81] до найбільш важливих методів управління фінансовими потоками включає методи оцінки потоків в часі, методи оцінки потоків в умовах інфляції, методи оцінки рівномірності та синхронності потоків. Зазначені методи розкривають економічний зміст поняття «метод» та відіграють важливу роль в управлінні фінансовими потоками.

Управління фінансами підприємств в умовах логістизації потребує методів, застосування яких направлено на досягнення логістично-орієнтованого бачення. Тому вони мають відображати різні напрями дій з урахуванням усіх функціональних сфер логістичної системи. Для цього у складі методів логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств доцільно виділяти дев'ять напрямів, які в умовах практичної реалізації тісно переплітаються:

- економіко-статистичні методи (теорія ймовірностей, математична статистика, економічний експеримент) [280, с.43];
- економетричні методи (економіко-математичного моделювання, регресійний, просторовий, міжгалузевий, регіональний аналіз) [280, с.43];
- методи розробки оптимальних логістично-орієнтованих фінансових рішень (теорія управління запасами, теорія масового обслуговування, теорія статистичних рішень, сітьові методи управління та планування, марківські

випадкові процеси, імітаційне моделювання, теорія ігор, евристичні методи, методи колективного обговорення, метод Дельфі, дерево рішень) [280, с. 43];

- економічної кібернетики (теорія економічної інформації, методи машинної імітації, системний аналіз);

- облікові методи (методи виявлення, вимірювання (оцінки), реєстрації, узагальнення, збереження, накопичення, передачі інформації про фінансово-логістичні операції);

- фінансові методи (методи управління активами, капіталом, зобов'язаннями, інвестиціями, ризиками);

- методи моніторингу логістичної системи (методи фінансового, екологічного, соціального, технологічного, інформаційного, цінового, логістичного та інших видів моніторингу);

- методи діагностики логістичних ланцюгів (горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, факторний аналіз, порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз, методи аналізу відхилень, SWOT-аналіз, матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, конкурентний аналіз М. Портера, метод діагностики за слабкими сигналами, методи діагностики фінансового стану, беззбитковості, логістичних потоків) [229, с. 46; 223, с.7, с.18, с.64; 48, с. 228-229; 24, с.167-176];

- методи внутрішнього контролю (аналіз первинних, зведених документів та реєстрів, аналіз оперативної звітності, аналіз звітності за досліджуваний період, аналіз об'єкта).

До інструментів логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств слід віднести адміністрування, мотивування, облік, планування, бюджетування, внутрішній контроль, моніторинг, діагностику. Важелі мають визначати характер дії логістично-орієнтованих інструментів та їх коригувати. Тому до складу зазначених важелів доцільно відносити параметри фінансового потоку, чистий фінансовий потік, цінність логістичного ланцюга, вартість підприємства, ділова репутація, умови співпраці, склад логістичної інфраструктури.

Можливості застосування логістично-орієнтованих фінансових методів, важелів та інструментів залежать від структури такого управління, яка характеризує умови розробки, прийняття та реалізації логістично-орієнтованих фінансових рішень. Структура управління - це склад, взаємозв'язок і підпорядкованість відносно самостійних підрозділів та окремих посад, які виконують функції управління” [284; с.507]. У логістично-орієнтованому управлінні фінансами підприємств структура управління включає організаційну структуру, функціональну структуру, систему мотивації та управління знаннями.

Виділення у складі структури управління організаційної та функціональної структур пояснюється необхідністю врахування впливу інформаційної революції, яка спонукає менеджерів до переосмислення всіх традиційних принципів організації. Постійні перетворення господарських процесів модифікують організаційні структури у напрямку роботи в інформаційних мережах та створення горизонтальних моделей. Організаційна структура представляє собою вертикальну конструкцію підприємства, яка відображає склад, взаємодію, підпорядкованість елементів на основі використання лінійних (виникають між підрозділами і керівниками різних рівнів управління, де один керівник підпорядкований іншому), функціональних (характеризують взаємодію керівників, які виконують певні функції на різних рівнях управління і між ними не існує адміністративного підпорядкування) і міжфункціональних (мають місце між підрозділами однакового рівня управління) зв'язків. В її межах формуються відповідні взаємовідносини, які відображають організаційну сторону відносин між підрозділами підприємства та їх підпорядкованість у напрямку забезпечення єдності всіх рівнів управління фінансами підприємств. На відміну від організаційної структури функціональна структура не є стандартним шаблоном та базується на специфіці функціонування мікрологістичних систем з урахуванням особливостей підприємницької діяльності підприємства. Вона відображає формування в логістичній системі сукупності горизонтальних ланок з чітко визначеним переліком функціональних обов'язків щодо управління фінансовими потоками за всіма логістичними ланцюгами. Такі ланки являють собою робочі

підрозділи з унікальними комплексами завдань. Завдяки належній організації функціональної структури логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками забезпечується цінність логістичних ланцюгів, що сприяє зростанню вартості підприємства.

Формування на підприємстві системи мотивації та управління знаннями забезпечить підвищення ефективності логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств за рахунок системного розвитку знань і компетенцій персоналу, ознайомлення з баченням, цілями та орієнтирами.

Виокремлення в розробленій концептуальній моделі техніки і технології логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств є особливо необхідним в умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та активізацією їх застосування на підприємствах. Підтвердженням цього є прийняття у вересні 2015 року Закону України «Про електронну комерцію» [5], головною метою якого є не створення нового ринку та його регулювання, а формування правової бази для вже існуючого. Відповідаючи нормам та принципам європейського законодавства у сфері e-commerce, він дозволить надалі розвивати інтеграційні процеси та відповідно відкривати нові можливості для споживачів і виробників.

Сучасний рівень логістизації економіки викликає необхідність використання національних інформаційних ресурсів, адаптованих до відповідних міжнародних стандартів, основною метою яких є усунення помилок в обміні інформацією між учасниками логістичних систем будь-якого рівня. Створення на підприємствах інформаційних систем забезпечить постійний моніторинг інформаційних потоків та накопичення даних про внутрішні фінансові можливості, розвиток зовнішніх умов, необхідних для зменшення невизначеності при прийнятті логістично-орієнтованих фінансових рішень. Така ситуація потребує різних видів інформаційних ресурсів і новітніх технологій їх отримання, та використання у напряму ефективного функціонування логістичних систем.

В умовах інформатизації суспільства виникає простір логістичних потоків, який своїм домінуванням виводить господарську діяльність з під національного

контролю в сторону глобального регулювання. Розвиток інформаційного суспільства, основою якого є «економіка знань», сприяє успішному функціонуванню підприємств, надаючи більше можливостей для чесної конкуренції та співробітництва. Використання в логістичних системах підприємств сучасних техніки і технології в аналізі, обробці, передачі інформації про рух фінансових ресурсів сприяє зростанню цінності логістичних ланцюгів. Посилення їх ролі у логістично-орієнтованому управлінні фінансами підприємств обумовлено зростаючою економічною значущістю управлінських помилок через отримання неякісної або несвоєчасної інформації. Використання техніки та технологій логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств сприяє не тільки активізації процесів управління ними, але й розширенню траєкторій і маршрутів руху фінансових потоків, появі нових, підвищенню якості логістично-орієнтованих фінансових рішень.

Техніка і технології логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств включають комп'ютерну техніку, системи документообігу, інформаційні технології, мережі зв'язку. Про технології управління фінансами підприємств досить слушно зазначено Федосовим В.М. «...доки ми сперечалися, що належить до фінансів, а що ні, які функції вони виконують, що входить до складу фінансової системи і які характерні ознаки фінансових відносин, фінансова наука Заходу розробила передові технології управління фінансовими потоками та високоефективні методи фінансової діяльності [402, с.19]. Дійсно, в оперативних планах логістичних систем "...домінуючою стає концепція «тотального» управління - цілодобово, всесвітньо, повсюдно (мобільно), що базується на інформаційному моніторингу в режимі реального часу» [254, с.40]. Такі трактування дослідників, дозволяють зробити висновок про те, що в сучасних умовах ефективно управління фінансовими потоками не можливе без відповідних комп'ютерної техніки, систем документообігу, інформаційних технологій, мереж зв'язку. Їх використання дозволяє розширити кордони підприємницької діяльності, прискорити внутрішньогосподарські зв'язки, забезпечити оперативне спілкування з учасниками логістичної інфраструктури

незалежно від географічного розміщення, підвищити прозорість процесів виконання замовлень, скоротити обсяги фінансово-логістичних витрат.

Інформаційні технології у логістично-орієнтованому управлінні фінансами підприємств відображають програмно-технічні, організаційно-комунікаційні та технологічні засоби забезпечення взаємодії, підтримки прийняття рішень та автоматизації управління. В умовах логістизації економіки Інтернет створює технологічну платформу для реалізації взаємодії шляхом організації систем екстранету, що поєднують в єдину мережу підприємство і представників його логістичної інфраструктури. Центром такої мережі є Web-сайт підприємства, який за рахунок удосконалення комунікаційного доступу та підвищення довіри оптимізує логістичний ланцюг та створює умови для зручного функціонування санкціонованих представників логістичної інфраструктури. Вплив інформатизації на управління фінансами підприємств визначається покращенням їх параметрів за рахунок можливостей кастомізації продукції. Масова кастомізація є одною з домінуючих тенденцій у розвитку способів формування та продажу пропозицій цінності у галузі промислових та споживчих товарів. Так частка кастомізованої продукції щороку зростає на 10–25% [471]. З розвитком сучасних інформаційних технологій постійне підтримання стосунків з споживачем перестає вимагати додаткових витрат і, більше того, стає дешевшим за підготовку та встановлення взаємозв'язків з випадковими споживачами. За матеріалами Aberdeen Group [460], впровадження кастомізації з застосуванням онлайн-конфігураторів призвело до збільшення прибутку виробників промислової продукції на 80%. Прикладом цього в легкій промисловості є замовлення кольору одягу Benetton при купівлі товару в магазині, вибір розміру та кольору рюкзаків на сайті [www.timbuk2.com](http://www.timbuk2.com), пропозиція джинсів на [www.mejeans.blogspot.com](http://www.mejeans.blogspot.com) від MeJeans за індивідуальними розмірами, кольорами, оздобленням.

Розвиток інформаційних технологій нерозривно пов'язаний з розвитком мереж зв'язку, які визначають нові умови документообігу в управлінні фінансами підприємств. Так, на сьогоднішній день, існують спеціалізовані EDI-провайдери (оператори електронного документообrotу). В Україні однією з таких компаній є



«Comarch EDI» [305]. Офіційне піключення до глобальної мережі синхронізації даних через спеціалізовані компанії-провайдери дозволяє отримувати актуальну інформацію про різну продукцію у світі, яка є точною та відповідає встановленим міжнародним стандартам. Разом з цим, не зважаючи на широке використання в діяльності вітчизняних підприємств інформаційних технологій, формування відповідної техніки і технології логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств має здійснюватися з урахуванням специфіки підприємницької діяльності, особливостей побудови логістичних ланцюгів, фінансових можливостей, стратегічних цілей та орієнтирів. Їх ефективність залежить від компетентності менеджерів, організаторських здібностей, вміння орієнтуватися на ринку інформаційно-комунікаційних ресурсів та забезпечувати швидку реакцію на попит, точність і повноту виконання замовлень, оптимальні обсяги фінансових ресурсів та високу інтенсивність фінансових потоків .

Завершальним моментом в розробленій концептуальній моделі логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств виділено адаптацію, яка характеризує систему заходів, спрямованих на досягнення позитивних результатів у функціонуванні та є кінцевим етапом пристосування до ринку. Розробка таких заходів має здійснювати на основі реалізації поставлених завдань, починаючи з перегляду логістично-орієнтованого бачення та орієнтирів.

Таким чином, запропонована концепція визначає роль фінансових потоків в управлінні фінансами підприємств в умовах логістизації економіки та їх значення у напрямку створення цінності логістичних ланцюгів та зростання вартості. Разом з цим, аналітичне забезпечення логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств має формуватися за результатами аналізу та оцінки його стану шляхом розрахунку відповідних показників.

## 4.2. Показники оцінки ефективності управління фінансами підприємств

Основою ефективності функціонування логістичної системи є надійність, яка визначається цінністю сформованих логістичних ланцюгів та їх впливом на вартість підприємства. Надійність логістичної системи забезпечується ефективністю управління фінансовими потоками, оцінку якої слід проводити за всіма елементами в процесі здійснення логістично-орієнтованого планування, організації, мотивації та контролю.

У спеціалізованій літературі з фінансового менеджменту та логістики показники ефективності управління фінансовими потоками підприємств відображено лише частково. Як наслідок, кожен з науковців по-різному підходить до питань оцінки стану управління фінансовими потоками на підприємстві чи в логістичній системі підприємства, роблячи акцент лише на окремих її складових [44, 126, 132, 137, 200, 217, 257, 447] (Додаток К). Більшість існуючих підходів до управління фінансовими потоками базуються на різних методичних підходах до розрахунку показників, ґрунтується на принципах порівняння розрахованих значень коефіцієнтів із встановленими нормативами та не враховують особливості існування підприємств різних видів економічної діяльності.

Як свідчать результати проведених наукових і практичних досліджень, складність управління фінансами підприємств в умовах логістизації пояснюється двома причинами. З одного боку, нормативні значення коефіцієнтів, які використовуються у фінансовому менеджменті, не достатньою мірою відображають особливості та специфіку економічних відносин, що виникають між учасниками логістичного ланцюга при реалізації власних інтересів. Так, останнім часом досить часто звучить критика традиційних фінансових показників, джерелом яких є система бухгалтерського обліку та фінансової звітності, що пов'язано з їх ретроспективним характером та не здатністю реально оцінити майбутні фінансові можливості. З іншого боку, показники ефективності функціонування логістичних систем, що виокремлюються у логістичному управлінні, не конкретизують специфіку управління фінансами підприємств та не

дозволяють встановити оптимальні значення параметрів фінансових потоків на основі прийняття дієвих фінансових рішень. Поряд з цим, у зазначених напрямках взагалі не відображається роль всіх можливих аспектів управління фінансовими потоками в логістичній системі, як системі, якій притаманні адаптивність, гнучкість, саморегулювання та не враховується взаємозв'язок, що виникає між ключовими поняттями логістики та фінансового менеджменту у процесі логістизації економіки. Ізольоване використання показників без врахування існуючих взаємозв'язків між фінансовими та матеріальними потоками, логістичними операціями та процесами, логістичними ланцюгами та вартістю підприємства, учасниками логістичної інфраструктури, персоналом, суспільством призводить до неадекватної, однобічної інтерпретації отриманих значень та не забезпечує достатньою інформацією процес прийняття фінансових рішень.

Для ефективного використання показників як інструменту логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств необхідно інтегрувати окремі показники в функціонально або формально організовані системи, які дозволять врахувати взаємозв'язки, що існують між елементами логістичної системи, охопити найважливіші причинно-наслідкові зв'язки, відобразити динамічність характеру та параметрів фінансових потоків. Система показників оцінки ефективності управління фінансами підприємств в умовах логістизації має відображати встановлені орієнтири, що направлені на реалізацію цілей функціонування логістичної системи у напрямку досягнення бачення.

У світовій теорії та практиці існує досить велика кількість показників та систем показників, що використовуються для управління фінансами підприємств. У фінансовому менеджменті визначено три етапи їх розвитку [320]:

- формування показників господарської діяльності (виручка від реалізації (TR), прибуток (Pr), рентабельність інвестицій (ROI), рентабельність продажу (ROS), рентабельність активів (ROA), рентабельність акціонерного капіталу (ROE));

- формування системи ключових показників господарської діяльності (Система фінансового контролю Du Pont, система Pyramide Structure of Ratios, система ZVEI, система RL, система CFROI, система EVA);

- формування системи показників комплексного відображення господарської діяльності (Tableau de Bord, Balanced Scorecard, Total Performance Scorecard).

На підставі детального їх аналізу науковцями доведено, що основним критерієм формування дієвих систем показників є зростання вартості підприємства. В умовах формування логістичних систем важливим детермінантом зростання їх вартості є очікувані обсяги фінансових потоків. Це обумовлюється тим, що результати фінансових рішень знаходять відображення у фінансових потоках, які формуються в межах різних логістичних ланцюгів, цінність яких визначається обсягами сукупного чистого фінансового потоку. Фінансові рішення, які в перспективі впливають на показник вартості підприємства, є рішення у сфері логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств.

Багатоаспектність функціонування підприємств в умовах логістизації підприємницької діяльності обумовлює необхідність використання великої кількості показників. Проте висока мінливість зовнішнього середовища та особливостей функціонування представників логістичної інфраструктури обмежує їх інформативність. Загальновідомим є твердження про те, що якість сформованої системи показників для проведення оцінювання різних аспектів підприємницької діяльності визначає і якість фінансових рішень. Зважаючи на це, система показників оцінки ефективності логістично-орієнтованого управління фінансами може бути визначена як структурована сукупність показників, яка базується на принципах взаємодоповнення, взаємозалежності.

Перелік показників оцінки ефективності управління фінансами в умовах логістизації має: об'єктивно та всебічно відображати процеси, що відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства; віддзеркалювати зміни та вплив чинників зовнішнього оточення на всіх учасників логістичного ланцюга; враховувати синергетичні зв'язки, що існують між елементами системи з урахуванням особливостей структури управління; визначати причинно-наслідкові зв'язки, що існують між показниками різних аспектів управління фінансовими потоками; по-п'яте містити три категорії показників (вартісні, трудові, технічні) та використовуватися для прийняття рішення [335, с.116-117].

У зв'язку з цим, запропонована система показників (табл. 4.1) відображає ідею реалізації на підприємствах універсальної системи показників (TPS) [333, с. 25-56], яка об'єднує в єдине гармонійне ціле збалансовану систему показників (Balanced Scorecard – BSC), загальний менеджмент на основі якості (Total Quality Management – TQM), управління результативністю (Performance Management), управління компетенціями (Competence Management), що в результаті її характеризує у розрізі декількох взаємопов'язаних аспектів, які враховують вплив зовнішнього і внутрішнього середовища, конкретизують роль елементів логістичної системи та дозволяють відслідкувати причинно-наслідкові зв'язки між фінансовими та нефінансовими показниками у напрямку досягнення підрозділами і підприємством визначених цілей і поставлених завдань.

Таблиця 4.1.

**Система показників оцінки ефективності управління фінансами підприємств  
в умовах логістизації економіки (розроблено автором)**

Показник	Формула розрахунку	Джерело інформації
Аспект «Фінанси»		
Коефіцієнт виконання бюджетів вхідних фінансових потоків*	Фактичний обсяг вхідних фінансових потоків, тис. грн.	Оперативна інформація (бюджетний звіт про прибутки та збитки, звіт про рух грошових коштів)
	Плановий обсяг вхідних фінансових потоків, тис. грн.	
Коефіцієнт виконання бюджетів вихідних фінансових потоків*	Фактичний обсяг вихідних фінансових потоків, тис. грн.	Оперативна інформація (бюджетний звіт про прибутки та збитки)
	Плановий обсяг вихідних фінансових потоків, тис. грн.	
Коефіцієнт ліквідності фінансового потоку [278]	Обсяг вхідних фінансових потоків за звітний період, тис. грн.	Оперативна інформація (звіт про рух грошових коштів)
	Обсяг вихідних фінансових потоків за звітний період, тис. грн.	
Коефіцієнт рентабельності фінансового потоку**	Обсяг чистого фінансового потоку за звітний період, тис. грн.	Статистична інформація (звіт про рух грошових коштів)
	Обсяг вихідного фінансового потоку за звітний період, тис. грн.	
Коефіцієнт рентабельності фінансового потоку за активами*	Обсяг чистого фінансового потоку за звітний період, тис. грн.	Статистична інформація (звіт про фінансовий стан та звіт про рух грошових коштів)
	Середня вартість активів за звітний період, тис. грн.	

Коефіцієнт рентабельності фінансового потоку за власним капіталом*	Обсяг чистого фінансового потоку за звітний період, тис. грн.	Статистична інформація (звіт про фінансовий стан та звіт про рух грошових коштів)
	Середня вартість власного капіталу за звітний період, тис. грн.	
Коефіцієнт достатності фінансового потоку **	Обсяг чистого фінансового потоку від операційної діяльності за звітний період, тис. грн.	Оперативна інформація (бюджетний звіт про рух грошових коштів, протоколи зборів засновників, кредитні договори) та статистична інформація (звіт про рух грошових коштів)
	Відсотки за зобов'язаннями підприємства у звітному періоді, тис. грн.	
Аспект «Логістична інфраструктура»		
Коефіцієнт виконання поставок сировини та матеріалів **	Фактичний обсяг поставок у відповідності з договорами у звітному періоді, тис. грн.	Оперативна інформація (прибуткові ордери, акти про приймання матеріалів, договори, бюджет логістичних витрат)
	Плановий обсяг поставок у відповідності з договорами на поставку, тис. грн.	
Коефіцієнт реклаमाції [237, с. 158]	Кількість поставок, за якими оформлено претензії у звітному періоді, одиниці	Оперативна інформація (звіти структурних підрозділів, розшифрування рахунку 374 «Розрахунки за претензіями»)
	Загальна кількість поставок за звітний період, одиниці	
Коефіцієнт впливу операційних курсових різниць на чистий фінансовий потік*	Чистий фінансовий потік від операційних курсових різниць за звітний період, тис. грн.	Оперативна інформація (розшифрування рахунків 945 «Втрати від операційної курсової різниці», 714 "Дохід від операційної курсової різниці"
	Обсяг чистого фінансового потоку за звітний період, тис. грн.	
Коефіцієнт еластичності вхідного фінансового потоку *	Зміна вхідних фінансових потоків від реалізації за звітний період, %	Оперативна інформація (розшифрування рахунку 701 "Дохід від реалізації готової продукції", договори, звіти підрозділів)
	Зміна кількості клієнтів, %	
Коефіцієнт використання логістичної інфраструктури*	Кількість учасників логістичної інфраструктури, задіяних підприємством у звітному періоді, одиниць	Оперативна інформація (звіти структурних підрозділів підприємства)
	Загальна кількість учасників логістичної інфраструктури, одиниць	
Коефіцієнт участі вихідних фінансових потоків у страхових операціях підприємства *	Вихідні фінансові потоки, пов'язані із здійсненням страхових операцій у звітному періоді, тис. грн.	Оперативна інформація та розшифрування рахунків 654 «За індивідуальним страхуванням», 655 «За страхуванням майна», 685 "Розрахунки з іншими кредиторами")
	Загальний обсяг вихідних фінансових потоків за звітний період, тис. грн.	
Коефіцієнт доцільності участі у виставково-	Вхідні фінансові потоки від участі у виставково-ярмаркових заходах за звітний період, тис. грн.	Оперативна інформація (звіти про укладені контракти, розшифрування рахунку 701

ярмаркових заходах*	Вихідні фінансові потоки від участі у виставково-ярмаркових заходах за звітний період, тис. грн.	"Дохід від реалізації готової продукції», запрошення для участі, накази, кошториси)
Аспект «Логістичні процеси»		
Тривалість циклу виведення сезонних моделей одягу на ринок [221, с. 158]	Тривалість дослідження модних тенденцій + тривалість розробки зразка моделі + тривалість виробництва експериментальної партії + тривалість переміщення експериментальної партії продукції до замовників, дні	Оперативна інформація (дослідження ринку, маршрутні листи, номенклатурні картки, графіки відвантаження готової продукції)
Тривалість фінансово-логістичного циклу*	Тривалість встановлення зв'язків з постачальниками + тривалість митного оформлення + тривалість транспортування виробничих запасів + тривалість складування виробничих запасів + тривалість технологічної обробки + тривалість складування готової продукції + тривалість встановлення зв'язків з покупцями + тривалість митного оформлення + тривалість транспортування готової продукції + тривалість обороту дебіторської заборгованості – тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	Оперативна інформація (звіти працівників необхідних структурних підрозділів)
Коефіцієнт аутсорсингової віддачі*	Вихідні фінансові потоки, пов'язані з виконанням операцій сторонніми організаціями у звітному періоді, тис. грн.	Оперативна інформація (бюджети в розрізі логістичних ланцюгів та розшифрування рахунку 66 «Розрахунки за виплатами працівникам»)
	Вихідні фінансові потоки, пов'язані з виконанням операцій власними силами у звітному періоді, тис. грн.	
Коефіцієнт рециклінгової віддачі*	Чистий фінансовий потік від рециклінгових операцій за звітний період, тис. грн.	Оперативна інформація (договори на переробку чи продаж відходів, розшифрування рахунку 94 «Інші витрати операційної діяльності»)
	Витрати, пов'язані зі здійсненням рециклінгових операцій за звітний період, одиниць	
Коефіцієнт толінгової доцільності *	Вхідні фінансові потоки від толінгових операцій за звітний період, тис. грн.	Оперативна інформація (договори на перероблення давальницької сировини, митні декларації, розшифрування відповідних рахунків))
	Вихідні фінансові потоки від толінгових операцій за звітний період, одиниць	
Частка чистого фінансового потоку від толінгових	Чистий фінансовий потік від толінгових операцій за звітний період, тис. грн.	Оперативна інформація (договори на перероблення давальницької сировини, мит-

операцій в чистому операційному фінансовому потоці підприємства*	Чистий фінансовий потік від операційної діяльності за звітний період, тис.грн.	ні декларації, розшифрування рахунків витрат) та статистична інформація (звіт про рух грошових коштів))
Частка логістичних витрат у загальних витратах підприємства**	Обсяг логістичних витрат за звітний період, тис. грн.	Оперативна інформація (розшифрування рахунків 23 «Виробництво», 91 «Загально-виробничі витрати», 92 «Адміністративні витрати», 93 «Витрати на збут»
	Загальних обсяг витрат підприємства за звітний період, тис. грн.	
Аспект «Персонал»		
Коефіцієнт складності управління фінансами підприємств **	Кількість посад з управління фінансами підприємств за звітний період, од	Оперативна інформація (штатний розпис)
	Середньооблікова чисельність працівників за звітний період, осіб	
Коефіцієнт плинності в управлінні фінансами підприємств **	Чисельність звільнених працівників з управління фінансами підприємств у звітному періоді з причин, на які впливає підприємство	Оперативна інформація (П-4 «Наказ про припинення трудового договору (контракту)» та форма 1-ПВ «Звіт з праці»)
	Середньооблікова чисельність працівників за звітний період, осіб	
Коефіцієнт кваліфікаційного рівня у сфері управління фінансами підприємств **	Чисельність працівників, що мають вищу та спеціальну освіту у сфері управління фінансами підприємств у звітному періоді, осіб	Оперативна інформація (форма П-2 «Особова картка працівника» та форма 1-ПВ «Звіт з праці»)
	Середньооблікова чисельність працівників за звітний період, осіб	
Коефіцієнт глибини спеціалізації з управління фінансами підприємств в логістичних системах*	Кількість працівників з досвідом роботи по управлінню фінансами підприємств в логістичних системах підприємств у звітному періоді, осіб	Оперативна інформація (форма П-2 «Особова картка працівника» та штатний розпис)
	Кількість працівників, що приймають участь в управлінні фінансовими потоками у звітному періоді, осіб	
Коефіцієнт задоволеності співробітників якістю зворотного зв'язку [221, с. 158]	Кількість працівників, які задоволені якістю зворотного зв'язку у звітному періоді, осіб	Оперативна інформація (результати анкетування та опитування працівників та форма 1-ПВ «Звіт з праці»)
	Середньооблікова чисельність за звітний період, осіб	
Коефіцієнт інформатизації процесу управління фінансами підприємств **	Кількість працівників, що приймають участь в управлінні фінансовими потоками у звітному періоді, осіб	Оперативна інформація (штатний розпис та кількість АРМ)
	Кількість комп'ютерів, які використовуються для управління фінансовими потоками у звітному періоді, од.	
Коефіцієнт чистого фінансового потоку на	Обсяг чистого фінансового потоку за звітний період, тис. грн.	Статистична інформація (звіт про рух грошових коштів) та



одного працівника*	Середньооблікова чисельність за звітний період, осіб	оперативна інформація (форма 1-ПВ «Звіт з праці»)
Аспект «Суспільство»		
Участь у заходах з реалізації благодійних програм *	Кількість заходів з реалізації благодійних програм за звітний період, одиниць	Оперативна інформація (укладені договори)
Рівень безпечних умов праці [320]	Кількість робочих місць, які відповідають санітарно-технічним нормам у звітному періоді, одиниць	Оперативна інформація (звіти відділів охорони праці та результати атестування робочих місць )
	Загальна кількість робочих місць у звітному періоді, одиниць	
Коефіцієнт ефективності управління екологізацією	Обсяги зекономлених коштів від екологізації підприємства у звітному періоді, тис. грн.	Оперативна інформація (звіти відділів охорони праці та розшифрування рахунку 91 «Загальновиробничі витрати»
	Витрати на управління та мотивацію до екологізації у звітному періоді, тис. грн.	
Коефіцієнт ділової репутації [152]	Вартість гудвілу (перевищення ринкової вартості над вартістю чистих активів) у звітному періоді, тис. грн.	Статистична інформація (аудиторські висновки та звіт про фінансовий стан)
	Вартість активів підприємства у звітному періоді, тис. грн.	
Коефіцієнт забрудненості навколишнього середовища [221, с. 158]	Фактичний обсяг викидів в атмосферу за звітний період, тони	Оперативна інформація (розрахунок екологічного податку, ліміти викидів)
	Ліміт викидів в атмосферу за звітний період, тони	
Коефіцієнт соціальної значущості [339]	Добуток коефіцієнта відомості бренду та коефіцієнта споживання	Оперативна інформація
Коефіцієнт зростання надходжень до бюджету	Сплачені податки, збори, обов'язкові платежі у звітному періоді, тис. грн.	Статистична інформація (податкові декларації, звіти про сплату та нарахування єдиного внеску»)
	Сплачені податки, збори, обов'язкові платежі у попередньому звітному періоді, тис. грн.	

\* - запропонований автором; \*\* - удосконалено автором

Аспект «Фінанси» містить показники, які формують аналітичне забезпечення щодо оцінки стану управління фінансовими потоками в логістичній системі підприємства, підтримки оптимального його рівня та розробки відповідних логістично-орієнтованих фінансових рішень. Узгодженість показників даного аспекту з показниками інших аспектів дозволить своєчасно скоригувати комунікаційні форми фінансових зв'язків між учасниками

логістичного ланцюга, виходячи із цілей логістично-орієнтованого управління та розвитку логістичної системи підприємства, а також всебічно охарактеризувати взаємозв'язки та взаємообумовленість фінансових потоків, властивості щодо збільшення чи зменшення фінансових ресурсів, а також з урахуванням кількісних та просторових параметрів оцінити раціональність їх руху.

Виокремлення коефіцієнтів виконання бюджетів вхідних фінансових потоків та вихідних фінансових потоків дозволить в межах логістичної системи підприємства з'ясувати можливий процент недовиконання (перевиконання) бюджетів та оцінити вплив конкретного представника логістичної інфраструктури на порушення руху фінансових потоків. За допомогою отриманих значень показників можна сформулювати досить зрозуміле уявлення про склад фінансових потоків в прогнозних та наявних логістичних ланцюгах, обсяги витрат у межах відповідних ланок логістичних ланцюгів, необхідні обсяги їх фінансування та можливі напрями ощадливого використання фінансових ресурсів. В результаті підприємство ще до закінчення звітного періоду зможе здійснити моніторинг та попередньо оцінити можливості невиконання бюджетів вхідних чи вихідних фінансових потоків, а також прийняти раціональні фінансові рішення щодо усунення чи недопущення відхилень.

Коефіцієнт ліквідності фінансового потоку відображає співвідношення між сумою вхідного і вихідного фінансового потоку. Для забезпечення ліквідності фінансового потоку значення цього коефіцієнта повинно бути більшим за одиницю. Даний показник може бути розрахований як за прогнозними обсягами вхідних і вихідних фінансових потоків (на основі складених бюджетів) так і за фактично отриманими (на основі звітів про виконання). Розрахунок коефіцієнта ліквідності фінансового потоку в плановому періоді сприяє визначенню прогнозних значень і динамічних змін в обсягах вхідних і вихідних фінансових потоків, що утворюються внаслідок виникнення нових активів чи зобов'язань. Коефіцієнт ліквідності фінансового потоку за звітний період дозволяє оцінити на конкретну дату забезпеченість вихідних фінансових потоків вхідними.

Коефіцієнт рентабельності фінансового потоку передбачає відношення чистого фінансового потоку, отриманого за звітний період, до обсягів вихідного фінансового потоку. Проведений аналіз показав, що науковці при розрахунку даного показника співставляють прибуток чистий з чистим фінансовим потоком або чистий фінансовий потік з вихідним фінансовим потоком [126, 257]. Вважаємо, що розрахунок коефіцієнта рентабельності фінансового потоку на основі використання значень чистого фінансового потоку та вихідного фінансового потоку є коректнішим, оскільки це дозволить встановити суму чистого фінансового потоку, яка припадає на одну гривню витрачених коштів для формування вихідного фінансового потоку. А отже, в даному випадку зберігається економічний зміст рентабельності як показника ефективності діяльності (відношення результату до витрат). Крім цього, у складі аспекту «Фінанси» системи показників логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками доцільно виділяти додатково показники рентабельності фінансового потоку за активами та рентабельності фінансового потоку за власним капіталом. Їх розрахунок дозволить оцінити величину чистого фінансового потоку, яка припадає на одну гривню середньої за звітний період вартості активів чи власного капіталу. В результаті отримані значення відобразять обсяги чистого фінансового потоку за звітний період стосовно сукупних та власних фінансових ресурсів підприємства. Зміст показників пояснюється наступним чином - чим вищими є значення показників, тим раціональнішим є логістично-орієнтоване управління фінансовими потоками. В результаті отримане значення показника відобразить обсяг чистого фінансового потоку, який направляється на розвиток підприємства.

Коефіцієнт достатності фінансового потоку відображає відповідність акумульованого підприємством чистого фінансового потоку від операційної діяльності для покриття його поточних потреб. Досить часто дослідники для розрахунку даного показника використовують обсяги чистого фінансового потоку, які співставляють лише з відсотками по короткострокових зобов'язаннях [217, с. 1] або з відсотками по короткострокових, довгострокових зобов'язаннях, приростом запасів та сумою виплачених дивідендів [126]. Однак враховуючи те,

що операційна діяльність не визначає характер чи умови ведення фінансової чи інвестиційної діяльності, доцільно при розрахунку коефіцієнта достатності фінансового потоку оцінити можливості покриття чистим фінансовим потоком від операційної діяльності відсотків по зобов'язаннях підприємства, які виникають у звітному періоді, в тому числі по розрахунках з учасниками та контрагентами. Особливістю даного показника є те, що він враховує виплати, які здійснюються підприємством впродовж звітного періоду (короткострокові зобов'язання) та нараховуються на конкретну дату у звітному періоді (довгострокові зобов'язання). В результаті, чим більше значення даного показника, тим більше можливостей у підприємства погашати боргові зобов'язання перед банками.

Виділення показників за аспектом «Логістична інфраструктура» пояснюється ключовою її роллю у напрямку оптимізації параметрів фінансових потоків не тільки в межах підприємства, але й упродовж всіх логістичних ланцюгів. Виконання будь-якої господарської операції в межах логістичної системи та зростаючих потреб всіх учасників логістичного ланцюга вимагає, в першу чергу, інтегрованої логістичної інфраструктури. Її динамічність і непередбачуваність характеризуються наявністю зв'язків між представниками, швидкою зміною умов і критеріїв їх функціонування. Тому оцінку дієвості, прийнятності, вигідності представників логістичної інфраструктури у напрямку забезпечення оптимального управління фінансами підприємств пропонується здійснювати з використанням таких показників як коефіцієнт виконання поставок сировини та матеріалів, коефіцієнт рекламації, коефіцієнт впливу операційних курсових різниць на чистий фінансовий потік, коефіцієнт еластичності вхідного фінансового потоку, коефіцієнт використання логістичної інфраструктури, коефіцієнт спроможності покриття процентних виплат, коефіцієнт участі вихідних фінансових потоків у страхових операціях підприємства, коефіцієнт доцільності участі у виставково-ярмаркових заходах.

Коефіцієнт виконання поставок сировини та матеріалів відображає взаємозв'язок між фінансовими та матеріальними потоками, який визначає доцільність орієнтування на фінансовий аспект діяльності протягом усього

логістичного ланцюга. У випадку наявності відхилень між фактичними надходження сировини та матеріалів з плановою потребою, підприємству доцільно розрахувати коефіцієнт виконання поставок сировини та матеріалів за кожною номенклатурною позицією і за кожним постачальником. В результаті позитивний вплив на матеріальні потоки забезпечується раціональним управлінням фінансовими потоками між всіма елементами логістичної системи.

Виділення в системі показників оцінки ефективності управління фінансами підприємств коефіцієнта рекламачії обумовлено тим, що, з одного боку, низька якість матеріальних ресурсів впливає на утворення надпланових відходів, що завжди призводить до зменшення обсягів виготовленої продукції та відповідно вхідних фінансових потоків, з іншого боку, наявність рекламачій утворює витрати на переговори, оформлення, транспортування, що викликає появу додаткових вихідних фінансових потоків. В результаті, обсяг чистого фінансового потоку за звітний період зменшується. В межах логістичної системи підприємства покращення значення даного показника може здійснюватися шляхом перегляду постачальників та обґрунтування в межах логістичних ланцюгів нових маршрутів руху фінансових та супутніх їх матеріальних потоків.

Коефіцієнт впливу операційних курсових різниць дозволяє оцінити позитивний чи негативний вплив курсових різниць на фінансові потоки підприємства. Даний показник відіграє важливу роль для підприємств, які постійно знаходяться в поступальному русі, що визначає їх зближення з учасниками логістичної інфраструктури багатополярного економічного простору. Якщо імпортер в розрахунках з іноземним постачальником використовує попередню оплату, у нього в умовах зростання курсу долара до гривні виникають позитивні курсові різниці. Якщо імпортер оплачує розрахункові документи іноземного постачальника за отриманий товар в порядку наступної оплати, при тому ж курсі долара до гривні виникнуть негативні курсові різниці, які імпортер може відшкодувати лише за рахунок прибутку від реалізації цього товару на вітчизняному ринку. Негативні курсові різниці по суті є наслідок розриву в часі між отриманням товару і подальшим погашенням зобов'язань боржника за

зовнішньо економічними операціями. Таким чином, неузгодженість процедури відображення курсових різниць з умовами зовнішньоекономічних договорів призводить до погіршення управління фінансами підприємств. Відображення впливу курсових різниць на фінансові потоки визначає розвиток зовнішньоекономічних зв'язків та розширює можливості отримання додаткових фінансових потоків. У процесі планування руху фінансових потоків врахування показника дозволить оцінити прийнятні умови розрахунку з іноземними контрагентами.

Розрахунок коефіцієнт еластичності вхідного фінансового потоку забезпечує співставність приростів вхідного фінансового потоку з приростом клієнтів підприємства. У випадку коли на один відсоток приросту клієнтів припадає більше ніж один відсоток приросту вхідних фінансових потоків політика підприємства є дієвими. Визначаючи даний показник, необхідно враховувати те, що він не відображає взаємозв'язок вхідних фінансовими потоків від реалізації продукції з витратами, пов'язаними із залученням нових клієнтів. Тому економічний сенс його розрахунку є тоді, коли вхідні фінансові потоки від залучення нових клієнтів перевищують витрати, пов'язані із даними процесами. Поряд з цим, характер впливу даного показника полягає в тому, що ефективно управління фінансами підприємств в умовах логістизації створює умови для залучення нових клієнтів.

Коефіцієнт використання логістичної інфраструктури призначений для оцінки доцільності її формування підприємством та рівня співпраці з учасниками. Це обумовлено тим, що встановлення взаємозв'язків з транспортними організаціями, логістичними центрами, митними організаціями, фінансово-кредитними установами, виставковими та страховими організаціями, консалтинговими та аудиторськими фірмами, провайдерами та виробниками засобів масової інформації, або формування складських приміщень пов'язане з виникнення вихідних фінансових потоків. В свою чергу, неефективне використання учасників логістичної інфраструктури максимізує обсяги вихідних фінансових потоків, мінімізуючи обсяги чистих фінансових потоків. Тому

ефективність управління фінансами підприємств з урахуванням специфіки підприємницької діяльності має забезпечуватися об'єктивно необхідною кількістю учасників логістичної інфраструктури.

Коефіцієнт участі вихідних фінансових потоків у страхових операціях призначений для визначення частки фінансових потоків, які направляє підприємство на здійснення операцій зі страхування. Даний показник відіграє важливу роль при формуванні бюджетів вихідних фінансових потоків, оскільки він дозволить конкретизувати в них прогнозу величину страхових платежів, не пов'язаних безпосередньо з операційною діяльністю підприємства. За результатами його розрахунку підприємство може оцінити можливості скорочення зазначених видів вихідних фінансових потоків на основі використання диференційованого підходу до різних видів страхування, застосування індивідуальних способів скорочення страхових витрат (у випадку міцної партнерської взаємодії), а також перегляду у складі логістичної інфраструктури страхових компаній чи інших організацій. У випадку настання страхової події для прийняття обґрунтованого рішення поряд із розрахунком зазначеного коефіцієнта доцільно оцінити величину чистого фінансового потоку від страхової операції та страхових операцій в цілому.

Коефіцієнт доцільності участі у виставково-ярмаркових заходах забезпечує оцінку вигідності для підприємства зазначених заходів шляхом співставлення вхідних та вихідних фінансових потоків. Його розрахунок набуває важливого значення в сучасних умовах функціонування промислових підприємств, особливо підприємств легкої промисловості. Незважаючи на складну економічну ситуацію, спостерігається тенденція до посилення промисловими підприємствами виставково-ярмаркової активності, що свідчить про роль виставково-ярмаркових заходів як важливого засобу виживання в конкурентній боротьбі [303]. Підприємства під впливом ситуації, яка склалась на ринку, розглядають участь у виставково-ярмаркових заходах як один із напрямів розширення існуючих ринків збуту та виходу на нові, оскільки вони забезпечують позиціонування підприємств, формування партнерських договірних відносин із постачальниками,

посередниками, замовниками, іншими учасниками та сприяють задоволенню об'єктивних потреб суб'єктів ринку. Виходячи з цього, виставково-ярмаркові заходи створюють умови для розширення обсягів вхідних фінансових потоків підприємств у теперішньому та майбутньому звітних періодах.

Виділення показників за аспектом «Логістичні процеси» обумовлено необхідністю відображення в межах логістичної системи промислового підприємства взаємозв'язку, що існує між логістичними процесами і фінансовими потоками. За результатами фінансових рішень, з урахуванням можливостей і обмежень, можна судити про стійкість логістичних процесів, доцільність технологій і операцій, узгодженість руху фінансових, матеріальних, інформаційних потоків. Таке трактування свідчить про те, що в сучасних умовах логістичні процеси повністю включаються в ланцюг створення цінності на підприємстві [143, с.143-144] та мають значний вплив на всі підсистеми його логістичної системи.

Виділення в межах аспекту «Логістичні процеси» таких показників як тривалість фінансово-логістичного циклу, тривалість циклу виведення сезонних моделей одягу на ринок, коефіцієнт рециклінгової віддачі, коефіцієнт аутсорсингової віддачі, коефіцієнт толінгової віддачі, частка чистого фінансового потоку від толінгових операцій в чистому операційному фінансовому потоці підприємства, частка логістичних витрат у загальних витратах підприємства дасть змогу приймати необхідні логістично-орієнтовані фінансові рішення щодо скорочення чи розширення фінансових потоків в межах основних чи додаткових логістичних процесів.

Тривалість фінансово-логістичного циклу забезпечить оцінку руху фінансових потоків між елементами логістичної системи на всіх стадіях логістичного ланцюга. Під фінансово-логістичним циклом пропонується розуміти систему економічних відносин, які утворюються в комплексі «постачальник-підприємство-виробник-споживач» через формування фінансового потоку в процесі здійснення операційної діяльності. В результаті тривалість фінансово-логістичного циклу буде відображати час перебування фінансового потоку на всіх



стадіях логістичного ланцюга. Вона розраховується як різниця між тривалістю логістичного циклу, виробничого циклу, тривалістю обороту дебіторської заборгованості та тривалістю обороту кредиторської заборгованості. При цьому важливим є врахування того, що, по-перше, точка розміщення замовлення може знаходитися на будь-якій стадії логістичного ланцюга, що ускладнює його конфігурацію і відповідно призводить до істотних коливань тривалості логістичного циклу; по друге, у разі передплати за поставлену або відвантажену продукцію співвідношення між операційним і фінансовим циклами будуть різні (аванси видані збільшать, а аванси отримані скоротять фінансовий цикл), що призведе до змін у співвідношенні тривалості операційного і логістичного циклів. Отже з метою виявлення найбільш дієвих логістичних ланцюгів в процесі оперативного управління фінансовими потоками тривалість фінансово-логістичного циклу доцільно розраховувати для кожного з них та за всією сукупністю. Графічна інтерпретація фінансово-логістичного циклу у порівнянні з операційним, логістичним та виробничим циклами представлена на рис. 4.2.

Тривалість циклу виведення сезонних моделей одягу на ринок забезпечить оцінку чистого фінансових потоків в наслідок виведення на ринок інноваційних продуктів. Розрахунок даного показника дозволить визначити обсяги вхідних та вихідних фінансових потоків за ключовими фазами розробки інноваційного продукту та визначити можливості підприємства щодо формування вхідних та вихідних фінансових потоків в майбутніх періодах.

Запровадження коефіцієнтів рециклінгової та аутсорсингової віддачі пояснюється особливим значенням процесів рециклінгу та аутсорсингу для логістичних систем промислових підприємств. Коефіцієнт аутсорсингової віддачі дозволяє оцінити на основі співставлення вихідних фінансових потоків вигідність переданих підприємством у звітному періоді операцій на аутсорсинг. В результаті чим менше значення має показник, тим меншими будуть витрати підприємства, а отже вищим обсяг чистого фінансового потоку. Коефіцієнт рециклінгової віддачі дозволяє розрахувати величину чистого фінансового потоку, яка припадає на одну гривню витрат на організацію рециклінгових операцій.

## Ф і н а н с о в и й п о т і к

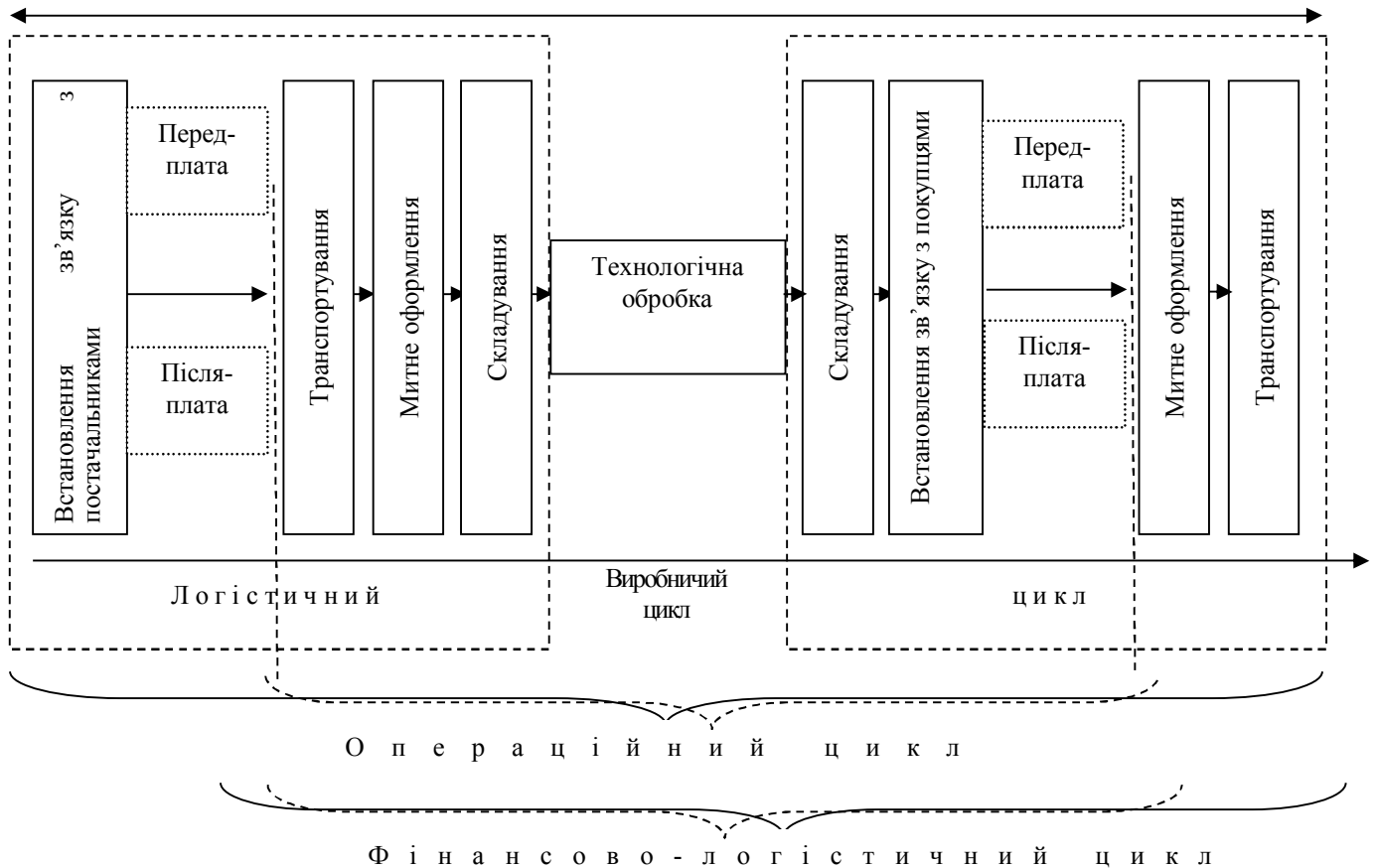


Рис. 4.2. Взаємозв'язок фінансово-логістичного циклу з операційним та виробничим циклами (розроблено автором)

Це обумовлено тим, що в сучасних умовах логістичні системи, в яких менеджери постійно займаються плануванням, реалізацією та контролем продуктивних та витратоефективних потоків сировини, незавершеного виробництва, готової продукції та пов'язаної з ними інформації від споживача до первинного джерела з метою відновлення цінності чи забезпечення відповідної утилізації, спроможні постійно формувати додаткові вхідні фінансові потоки [472].

Розрахунок коефіцієнта толінгової віддачі та частки чистого фінансового потоку від толінгових операцій в чистому операційному фінансовому потоці підприємства пов'язано з тим, що використовуючи толінгові операції, підприємства розширюють свої можливості щодо формування додаткових вхідних фінансових потоків, які, в результаті, впливають на обсяги чистого фінансового потоку. В умовах логістизації толінг є невід'ємною складовою

зовнішньоекономічної діяльності підприємств, хоча з урахуванням реалій функціонування вітчизняного промислового комплексу може здійснювати позитивний та негативний вплив. З одного боку, толінгові операції створюють передумови для повноцінного функціонування багатьох вітчизняних промислових підприємств та розширення їх логістичних ланцюгів, особливо для підприємств легкої промисловості, що доводить їхню виняткову важливість у розвитку реального сектора економіки. За різними оцінками, від 70% до 95% продукції швейного виробництва в Україні виготовлено за толінговими операціями. З іншого боку, деякі підприємства повністю функціонують за рахунок виробництва продукції з давальницької сировини, інші використовують давальницьку схему поряд з плановим виробництвом для додаткового завантаження виробничих потужностей [247, с.112]. В результаті для одних підприємств толінгові операції є джерелом їх виживання, а для інших – стимулювання розвитку. Разом з цим, на практиці виникає проблема, коли державна підтримка юридично існує, а фактично вона не здійснюється, оскільки пільги не застосовуються до підприємств, що працюють за умов толінгу. Так 80–90 % підприємств легкої промисловості здійснюють операції з давальницькою сировиною, а такою податковою пільгою, як уникнення від оподаткування терміном на 10 років, вони не користуються. Тому в межах запропонованої системи показників за аспектом «Логістичні процеси» пропонується визначати не частку продукції, яка виготовлена за рахунок давальницької сировини, а обсяг вхідного фінансового потоку, що припадає на одну гривню вихідного. Це дозволить оцінити реальну вигідність підприємства у звітному періоді від роботи за операціями на давальницькій сировині з урахуванням всіх можливих витрат та доходів, пов'язаних з їх організацією на підприємствах.

Розрахунок показника «Частка логістичних витрат у структурі загальних витрат підприємства» пояснюється тим, що для удосконалення підходів до управління фінансами підприємств в умовах логістизації важливу роль відіграє оптимізація витрат, пов'язаних з організацією процесів управління логістичними ланцюгами. На сьогоднішній день дослідниками використовуються різні підходи

до класифікації логістичних витрат (Додаток Л) [274, 209, 277, 298, 318, 331, 336, 374, 433]. Проведений аналіз свідчить про те, що класифікація логістичних витрат, яка була розроблена на початкових етапах розвитку науки про логістику, відрізняється від існуючих у сучасних умовах. При цьому в останніх підходах науковців щодо класифікації логістичних витрат все більше спостерігається їх наближення до фінансового менеджменту. Найчастіше під логістичними витратами (logistical costs) розуміють витрати, пов'язані з виконанням логістичних операцій (розміщення замовлень на постачання продукції, закупівля, складування продукції, що надходить, внутрішньовиробниче транспортування, проміжне зберігання, зберігання готової продукції, відвантаження, зовнішнє транспортування), а також витрати на персонал, устаткування, приміщення, складські запаси, на передачу даних про замовлення, запаси, постачання. При цьому, одні автори стверджують, що логістичні витрати доцільно класифікувати за основними логістичними процесами (переміщення матеріалів і формування запасів), інші – за основними фазами переміщення матеріальних потоків (закупівля, виробництво, збут), напрямками витрачання коштів (витрати на зберігання, транспортування, збут і витрати, пов'язані з утриманням логістичної інфраструктури), бізнес-процесами та їх учасниками або взагалі відносити до всіх витрат, які виникають в межах логістичних систем. Існування таких підходів дозволяє зробити висновок про відсутність єдиного підходу до їх класифікації та необхідність створення відповідного інформаційного забезпечення щодо управління ними. Разом з цим, науковцями практично не відображається їх належне місце у фінансовому (при складанні фінансової звітності за звітний період) та управлінському обліках (при формуванні бюджетів); не ідентифікується їх склад з позиції участі у формуванні прибутку; не враховуються особливості виникнення у структурі витрат виробничих, маркетингових, логістичних та інших підрозділів, що значно знижує рівень комплексного управління ними. Однак для підприємств, які функціонують у вигляді логістичних систем, класифікація логістичних витрат для цілей обліку та управління фінансами підприємств має бути максимально наближеною. Це

пояснюється тим, що фінансова і управлінська звітність відіграє роль інформаційного джерела для прийняття ефективних фінансових рішень. За результатами проведеного аналізу з метою конкретизування означеного показника пропонуємо склад логістичних витрат підприємства, який не суперечить національним положенням (стандартам) бухгалтерського обліку. В зазначеному ракурсі логістичні витрати доцільно поділяти на 1) логістичні витрати адміністративного призначення, 2) логістичні витрати виробничого призначення, 3) логістичні витрати збутового призначення. Детальний їх опис представлено в розробленому форматі бюджету логістичних витрат (параграф 5.2.). Такий поділ дозволить на кожному промисловому підприємстві чітко визначити склад логістичних витрат, оцінювати динаміку їх змін та вплив на обсяги фінансових потоків. Так у випадку зростання частки логістичних витрат у структурі загальних витрат підприємства будуть зростати витрати, пов'язані з організацією фінансових потоків, а отже і такий параметр як «вартість фінансового потоку».

Аспект «Персонал» в системі показників оцінки ефективності управління фінансами підприємств включає показники, які відображають множину рекурсивних та синергетичних зв'язків між елементами логістичної системи, що проявляються у відповідних рішеннях щодо управління фінансовими потоками під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Вважаємо, що саме параметри фінансових потоків віддзеркалюють компетентність та сформовані компетентними працівниками існуючі чи майбутні логістичні ланцюги. В результаті, чим щільнішими є зв'язки між учасниками логістичного ланцюга, тим впорядкованішим є рух фінансових потоків в межах логістичної системи промислового підприємства. В свою чергу, щільність зв'язків визначається ступенем впливу персоналу на результати фінансових рішень, завершеністю обсягів даних про рух фінансових потоків, реальністю та актуальністю інформації про стан фінансових потоків, відсутністю помилок і необ'єктивних тверджень про них, зацікавленістю в ефективному управлінні фінансовими потоками. Тому в межах даного аспекту пропонується розраховувати коефіцієнт складності

управління фінансами підприємств, коефіцієнт плинності в управлінні фінансами підприємств, коефіцієнт суперечливості прийнятого рішення, коефіцієнт кваліфікаційного рівня у сфері управління фінансами підприємств, коефіцієнт задоволеності співробітників якістю зворотного зв'язку, коефіцієнт інформатизації процесу управління фінансами підприємств, коефіцієнт чистого фінансового потоку на одного працівника.

Розрахунок коефіцієнта складності управління фінансами підприємств відобразить частку посад, які призначені для управління фінансами підприємств з урахування складності функцій, їх наповненості, змістовності, частоти виконання. Кожне підприємство має встановлювати прийнятне значення даного показника з урахуванням обсягів фінансових потоків, їх видів, кількісних і якісних параметрів. Його використання дозволить оцінити рівень такого управління на конкретному підприємстві та порівняти з рівнем на інших підприємствах. Моніторинг коефіцієнта складності управління фінансами підприємств у співставленні з обсягами фінансових потоків дозволить оцінити раціональність структури персоналу.

Використання коефіцієнту плинності в управлінні фінансами підприємств дозволить оцінити стан організації, оплати, мотивації праці персоналу, рівень корпоративної культури та соціально-психологічного клімату в колективі. Перевищення допустимих меж значення показника обумовлює додаткові втрати підприємства, що негативно впливає на обсяг чистого фінансового потоку. Коефіцієнт плинності в управлінні фінансами підприємств не повинен перевищувати рівень плинності персоналу по підприємству, оскільки витрати на підбір, найм, навчання та підвищення кваліфікації фахівців з управління фінансовими потоками, як правило, значно вищі ніж за іншими аспектами діяльності підприємства. Даний показник має відігравати роль індикатора пошуку балансу переваг та недоліків плинності фахівців для того, щоб високі показники плинності не чинили негативного впливу на управління фінансами підприємств і, як наслідок, на показники ефективності функціонування підприємства у вигляді логістичної системи.

Коефіцієнт кваліфікаційного рівня у сфері управління фінансами підприємств дозволяє оцінити рівень підготовки фахівців та є основою для проведення заходів щодо його покращення. Даний показник має важливе значення для процесу управління фінансами підприємств, оскільки ефективність інтегрованого застосування логістичних і фінансових методів, в першу чергу, залежить від рівня кваліфікації фахівців. Низький кваліфікаційний рівень працівників є однією з головних причин низької конкурентоспроможності підприємства, що обмежує фінансові можливості та негативно впливає на рівень чистого фінансового потоку. Приймаючи рішення про зміну кваліфікаційного складу виконавців функцій з управління фінансами підприємств необхідно враховувати те, щоб ефективність виконання посадових обов'язків, досягнутих результатів, надійності і строків виконання була найвища, а використання потенційних можливостей персоналу найбільшим. Разом з цим, дієвість системи управління фінансами підприємств в умовах логістизації буде залежати від кваліфікації, яка притаманна працівникам підприємства та потреби у кваліфікації, яка необхідна для діяльності підприємства. Підприємство, яке функціонує у вигляді логістичної системи, буде працювати ефективно, якщо залучатиме працівників, які матимуть кваліфікацію, котра відповідатиме практичним потребам з огляду на технологію виробництва та умови логістизації підприємницької діяльності. Для цього поряд з коефіцієнтом кваліфікаційного рівня у сфері управління фінансами підприємств слід виділяти коефіцієнт глибини спеціалізації з управління фінансами підприємств. Даний показник дозволить оцінити частку працівників з досвідом роботи у сфері логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств.

Коефіцієнт задоволеності співробітників якістю зворотного зв'язку відображає рівень, глибину, адекватність сприйняття менеджерами управлінського впливу керівників та втілення їх сукупного впливу на управління фінансовими потоками. Зворотний зв'язок синтезує дії учасників логістичних ланцюгів, що відображають численні причинно-наслідкові зв'язки. У логістично-орієнтованому управлінні фінансами підприємств він є головним важелем

зниження ентропії (безладної взаємодії), підвищення рівня самоорганізації логістичної системи підприємства, обґрунтованості прийняття фінансового рішення. Реалізація зворотного зв'язку у процесі розробки фінансового рішення тісно пов'язана з оцінкою кінцевих результатів функціонування логістичної системи і з послідовним поверненням до оцінки рівня виконання поставлених завдань як результатів діяльності підрозділів та окремих працівників. Процес прийняття рішень з управління фінансовими потоками постає як комплекс взаємопов'язаних дій, які виконуються в певній послідовності по визначеному логістичному ланцюгу та спрямовані на розв'язання конкретних завдань і досягнення поставлених цілей. В результаті при розробці фінансового рішення залучається значна кількість осіб. Їх чисельність зростає у випадку виникнення ситуацій, які вимагають прийняття складних і нестандартних фінансових рішень. В даному випадку зворотній зв'язок визначає виважену участь працівників у прийнятті фінансового рішення, учасників логістичної інфраструктури, керівників всіх рівнів управління підприємством. В свою чергу, рішення, що приймаються в управлінні фінансовими потоками, мають відповідати вимогам та інтересам підприємства та учасників логістичної інфраструктури, цілям, що реалізуються за допомогою прийнятого рішення, забезпеченості прийняття та їх реалізації, визначення термінів, ресурсів і працівників, які є відповідальними за реалізацію, методів контролювання та коригування. Тому отримані значення коефіцієнта задоволеності співробітників якістю зворотного зв'язку будуть свідчити про дотримання співробітниками зворотного зв'язку, можливості пошуку найбільш оптимальних рішень та засобів їх розробки, що в цілому визначає ефективність функціонування логістичної системи підприємства. Аналіз отриманих значень показника в динаміці забезпечить оцінку діючої на підприємстві системи зворотного зв'язку в управлінні фінансами підприємств.

Коефіцієнт інформатизації процесу управління фінансами підприємств дозволить співставити кількість працівників, що приймають участь в управлінні, з кількістю комп'ютерів, які використовуються для управління. Необхідність його розрахунку обумовлено тим, що використання в умовах логістизації



підприємницької діяльності інформаційних технологій та доступність до мережі Інтернет істотно підвищують ефективність виконання підприємством логістичних процесів та операцій, а отже скорочується тривалість фінансово-логістичного циклу. В результаті активізується рух вхідних і вихідних фінансових потоків. Тому для забезпечення ефективності логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств значення коефіцієнту інформатизації процесу управління фінансовими потоками має наближатися до одиниці.

Коефіцієнт чистого фінансового потоку на одного працівника відображає можливість використання підприємством чистого фінансового потоку для розвитку персоналу шляхом формування нових компетенцій, удосконалення існуючих та мотивування до використання креативних підходів у виконанні функціональних обов'язків. Його виокремлення в системі показників логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками відображає необхідність зацікавлення працівників у забезпеченні ефективного управління фінансовими потоками та результатах функціонування логістичної системи. Поряд з цим, його застосування сприяє покращенню соціально-психологічного клімату, рівня корпоративної культури та субсидіарності (здатності працівника брати персональну відповідальність за прийняте рішення та його результати), а також зниженню рівня абсентеїзму (скорочення втрат робочого часу через хворобу, відпустки за власний рахунок та прогули).

Аспект «Суспільство» відображає показники, які визначають прагнення підприємств зміцнювати свій статус в суспільстві. Виділення такого аспекту в управлінні фінансами підприємств в умовах логістизації економіки визначається необхідністю пошуку компромісів між інтересами власників капіталу та суспільства. Важливість даного аспекту проявляється на основі врахування інтересів зацікавлених осіб (акціонерів, працівників, партнерів, клієнтів, суспільства), які визначають зрілість соціальної відповідальності підприємства. Підтвердженням цього є введення у Франції з 2003 р. для підприємств, які мають котирування на біржі, вимог щодо подання звіту про вплив на суспільство, навколишнє середовище та охорону праці та формування соціальних звітів

компаніями у Данії, Нідерландах, Норвегії, Швеції, Німеччині, Італії [139, с. 32] Врахування показників за даним аспектом в діяльності підприємств створює умови для зростання довіри до них, підвищення ефективності управління ризиками, підвищення репутації, які здійснюють прямий вплив на ефективність логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств.

Участь підприємства в заходах з реалізації благодійних програм або сприяння їх розвитку формує лояльність суспільства щодо продукції підприємства. Таке позиціонування підприємства створює умови для залучення нових учасників логістичної інфраструктури, які забезпечать формування майбутніх фінансових потоків. Поряд з цим, такі заходи сприяють лобіювання інтересів підприємств у державних органах влади шляхом створення добровільних об'єднань, які не здійснюють підприємницької діяльності.

Показник рівня безпечних умов праці відображає ставлення працівників підприємства до організації, безпеки та охорони праці. Створення безпечних умов праці призводить до стабілізації кадрового ядра, поліпшення морального клімату, формування корпоративної культури, підвищення рівня лояльності працівників до підприємства, створення ефективної системи мотивації. В логістичних системах підприємств має бути чітко відпрацьованим механізм зацікавленості всіх працівників у створенні безпечних умов праці. Від цього вииграють як суспільство так і власники, адже дешевше провести профілактику безпечних умов, ніж ліквідувати їх наслідки. З позиції забезпечення ефективного управління фінансовими потоками вигідніше вкладати кошти у створення безпечних умов праці, ніж нести витрати у вигляді штрафів, допомоги сім'ям потерпілих, відновлення зруйнованих після аварій приміщень, ремонту пошкодженої техніки, обладнання. Тому можна вважати, що рівень безпечних умов праці визначає стан логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств.

Розрахунок коефіцієнта ефективності управління екологізацією підприємства в системі показників оцінки ефективності управління фінансами підприємств обумовлено тим, що екологізація виступає як засіб зменшення деструктивного впливу підприємницької діяльності на довкілля, економіку та

суспільство, що розширює можливості до формування вхідних і вихідних фінансових потоків. В управлінні логістичною системою екологічна складова відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування всіх її функціональних підсистем. Це пов'язано із розміщенням відходів, контактами людей з екологічно небезпечними інгредієнтами при затарюванні вантажів, забрудненням довкілля внаслідок висипання, витікання, пошкодження цілісності товарів через неякісну упаковку. Такі обставини визначають необхідність пошуку раціональних методів управління при забезпеченні належних умов транспортування та зберігання цінностей, знаходженні оптимальних маршрутів доставки, створенні логістичних схем руху супутніх потоків, пошуку і вибору перевізників, плануванні доставки, укладенні контрактів, проходженні митних формальностей, консолідації вантажів у процесі доставки, зберіганні на складах, узгодженні відправних інструкцій з відправниками та отримувачами. Врахування екологічної складової з іншими аспектами забезпечить дотриманням "7R" правил логістики: 1R (right product) – потрібний товар, 2R (right quality) – необхідної якості, 3R (right quantity) – у необхідній кількості, 4R (right time) – в потрібний час, 5R (right place) – в потрібне місце, 6R (right customer) – потрібному споживачу, 7R (right cost) – з необхідним рівнем витрат.

Коефіцієнт ділової репутації забезпечує оцінку індивідуальних ознак підприємства за критеріями професійності, надійності, діловитості, соціальної відповідальності та сформованого рівня довіри суспільства. В умовах логістизації ділова репутація забезпечує формалізоване сприйняття характеристик, переваг та недоліків підприємства у бізнес-середовищі, що стимулює учасників логістичної інфраструктури співпрацювати з ним. В управлінні фінансами підприємств ділова репутація відіграє роль стратегічного орієнтиру у напряму формування цінностей логістичних ланцюгів, створення додаткової ринкової вартості та розвитку логістичної системи підприємства.

Коефіцієнт соціальної значущості відображає значення підприємства для суспільства на конкретному етапі функціонування. Його доцільно розраховувати за підходом Родіонова О.В. та Артеменко В.О. [339], згідно якого це добуток

коефіцієнту відомості бренду та коефіцієнту споживання товару. Коефіцієнт відомості бренду встановлюється на основі визнання бренду за 10 років. Тобто, якщо підприємство працює 10 років, то воно відомо всім, і коефіцієнт відомості складає 1,0. Якщо ж підприємство працює 1 рік, то має нижчу відомість, ступінь довіри до бренду, отже його коефіцієнт буде 0,1. Коефіцієнт споживання товару розраховується як відношення спожитої продукції до виробленої. При цьому обсяг виробленої продукції в розрахунках приймається за 100 %, а обсяг спожитої продукції – різниця між обсягом виробленої продукції та залишками на складах (у відсотках до загального обсягу випуску).

Використання коефіцієнту забрудненості навколишнього середовища обумовлено зростанням інформаційних потреб людства про навколишнє середовище та антропогенний вплив на нього. В результаті одним із основних завдань підприємств є управління впливом підприємницької діяльності на навколишнє середовище. Приховане підприємствами забруднення є негативним як для суспільства, так і з точки зору інвесторів, тому що зазначене відобразиться на майбутніх доходах підприємства” [362], а отже і на майбутніх обсягах чистих фінансових потоків. Зростання значення коефіцієнта забруднення для конкретного підприємства визначає зниження рівня довіри всіх зацікавлених осіб, а отже і погіршення параметрів фінансових потоків.

Таким чином, сформовано система показників оцінки ефективності управління фінансами підприємств є прийнятною для умов логістизації економіки, оскільки базується на врахуванні п’яти ключових аспектів (фінанси, логістична інфраструктура, логістичні процеси, персонал, суспільство), що створюють можливості для органічного поєднання методологічних засад, організаційних заходів, методичних підходів, спрямованих на підвищення цінності логістичних ланцюгів, зростання вартості промислових підприємств, та забезпечення ефективного функціонування і розвитку їх логістичних систем.

## 4.2. Механізм логістично-орієнтованого управління фінансами підприємства

Запропоновані концептуальні засади визначають необхідність розробки та реалізації відповідного інструментарію, який дозволить поєднати технічні, технологічні, організаційні, економічні, фінансові та інші можливості й інтереси різних учасників руху фінансових потоків.

Інструментарій логістично-орієнтованого управління управління фінансами підприємств характеризується сукупністю раціонально підібраних способів і прийомів управлінського впливу в межах окреслених підсистем організації, мотивації, планування та контролю. Зазначені складові, перебуваючи у площині методологічних основ та методичних підходів, вимагають розробки складу об'єктивно визначених системних елементів та схем взаємозв'язків між ними. Їх узгодженість проявляється через реалізацію пізнавальної функції та практичне застосування на підприємствах шляхом формування відповідного механізму.

Дослідниками при розкритті особливостей функціонування різних видів механізмів використовується сутність механізму як базового поняття. Як правило під механізмом розуміють систему тіл, призначених для перетворення руху одного або декількох тіл у задані рухи інших твердих тіл або систему, яка складається з багатьох елементів, які виконують відповідні функції в результаті його дії та реалізації [365 с. 808]. В економічному сенсі під механізмом слід розуміти систему чи спосіб, що визначає порядок певного виду діяльності, деяких ланок та елементів, що приводять їх у дію [284, с. 355] або сукупність процесів, прийомів, методів, підходів, за допомогою яких відбувається рух усієї системи і здійснюється досягнення певної мети [57, с. 25]. В широкому розумінні механізм – це система, яка складається з багатьох елементів, які виконують відповідні функції в результаті його дії та реалізації [117, с. 67].

В наукових працях зазначені визначення коригуються відповідно до цілей формування і функціонування різних видів механізмів. Вченими висвітлено особливості розробки та реалізації господарських, організаційно-економічних,

організаційних, економічних, фінансових, інвестиційних, інноваційних, антикризових та інших механізмів. Існує безліч визначень, які уточнюються, конкретизуються та доповнюють одне одного з урахуванням предмету досліджень. Проведений аналіз відображає переважне використання при побудові механізмів управління фінансами підприємств системного та процесного підходів. В межах першого підходу управління фінансами підприємств розглядається як підсистема системи управління підприємством, основними завданнями якою є реалізація управлінських впливів на обсяги фінансових ресурсів з метою підвищення ефективності їх формування, розподілу та використання. Другий підхід полягає у використанні сукупності форм, методів, прийомів управління рухом фінансових ресурсів - фінансовими потоками. Разом з цим, питання побудови дієвих механізмів управління фінансами підприємств в умовах логістизації не зустрічаються. Для з'ясування його сутності та розкриття особливостей реалізації на підприємства важливим є розгляд певної сукупності максимально наближених до особливостей управління фінансами підприємств в логістичних системах понять [53-55, 57, 117, 124, 136, 159, 173, 218, 220, 291, 332, 365, 412, 452] (Додаток М). Їх аналіз дозволив зробити висновок про наявність дуалізму у поняттях «механізм» та «фінансовий механізм». При розкритті економічної сутності механізму дуалізм прослідковуються у напрямку «процес – система», а при визначенні фінансового механізму – у напрямку «економічні інтереси - свідомо діяльність людини».

Визначений дуалістичний характер свідчить про те, що при розробці механізму логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств не слід обмежуватися структурними елементами лише фінансового механізму. Замість традиційних механізмів однієї природи доцільно формувати комплексний механізм, що синтезується з механізмів різної природи, відображаючи свідому діяльність елементів логістичної системи у напрямку реалізації операцій та процесів з метою задоволення економічних інтересів.

Встановлений взаємозв'язок між дуалізмом зазначених понять та його вплив на процеси організації управління фінансами підприємств в умовах

логістизації економіки представлено на рис. 4.3.

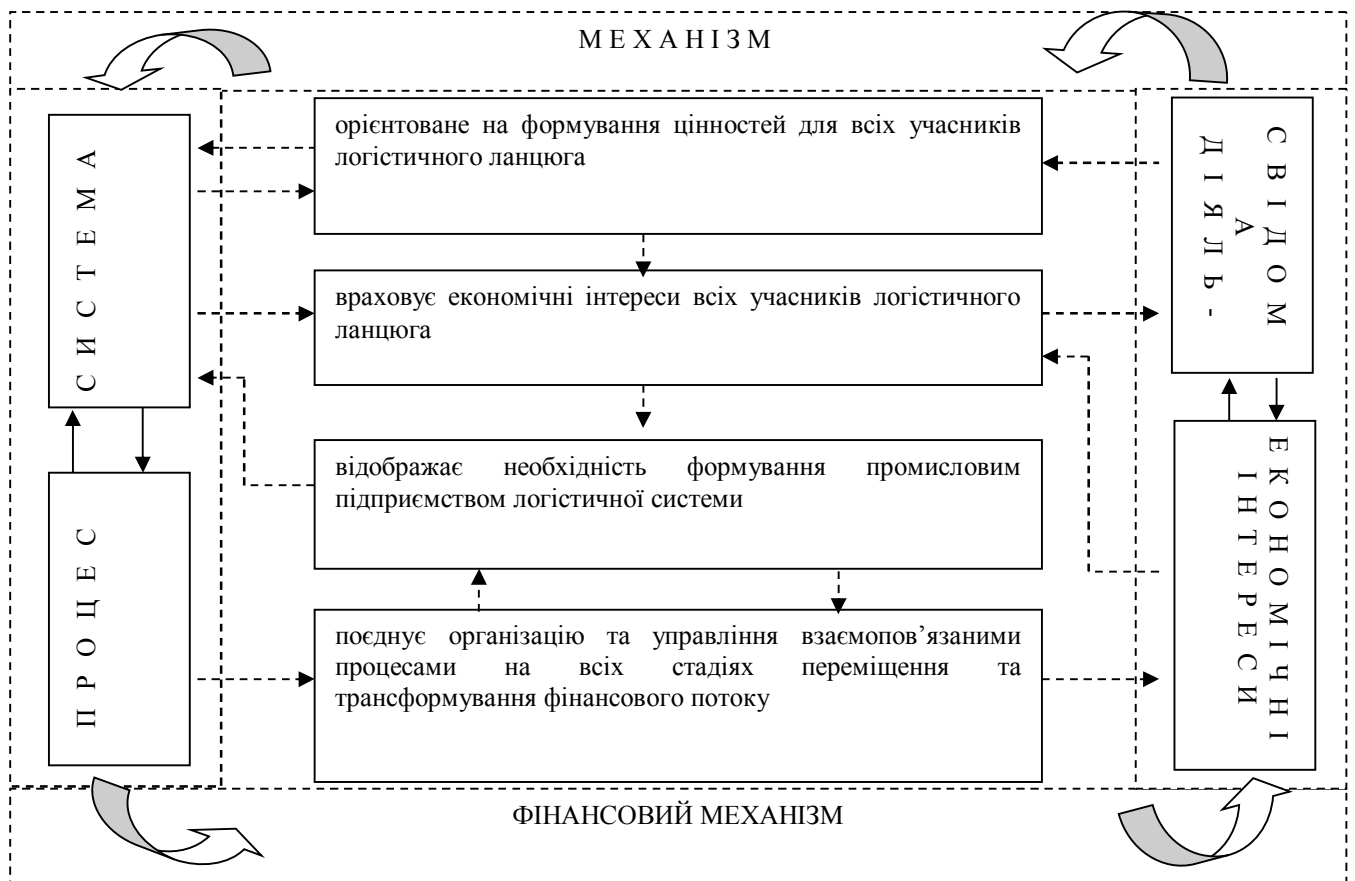


Рис. 4.3. Взаємозв'язок дуалістичного характеру механізмів у контексті управління фінансами підприємств в умовах логістизації (розроблено автором)

Логістично-орієнтоване управління фінансами підприємств є процесом, який повторюється. Тобто його можна розглядати як певний управлінський цикл - послідовний циклічно повторюваний процес управління [204, с.10]. Окремі моменти такого розкриття процесу управління об'єктами характеризують праці й інших вітчизняних науковців. При розробці концепції реформування матеріально-технічного постачання Меджибовська Н.С. обґрунтовує необхідність виокремлення принципу логістичного підходу, який є похідним від системного і передбачає не тільки взаємозв'язок і взаємозумовленість всіх елементів системи, але й враховує втрати, обумовлені нераціональним виконанням логістичних функцій [264, с.23]. Фролова Л.В. зазначає, що логістичне управління як циклічний процес потребує розгляду з позиції структурного, процесного, функціонального підходів [41, с.146]. Дотримуючись такого бачення, архітектоніку логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств

доцільно визначати з позиції системного, структурного, процесного, функціонального, ситуаційного підходів. Системний підхід відобразить комплекс виконання загальних функцій управління та взаємозв'язки між елементами системи, структурний - побудову структури фінансових відносин, підпорядкованість в ній елементів, процесний – склад та етапи управління, функціональний – процедури реалізації функцій, ситуаційний – інформаційні зв'язки, що виникли в умовах сучасного ринку. Будучи взаємопов'язаними у визначеному управлінському циклі, вони формують стадії, фази, функції. Враховуючи системний підхід, управління фінансами підприємств має відображати формування системи, яка включає підсистеми організації, мотивації, планування, контролю, та їх елементи, між якими встановлюються прямі і зворотні тісні взаємозв'язки. Виходячи із структурного підходу, в управлінні фінансами підприємств доцільно виокремлювати чотири стадії логістично-орієнтованих фінансових рішень. Застосовуючи процесний підхід, слід виділяти фази управління фінансами підприємств, які включають визначення завдань, розробку альтернативних варіантів, їх ухвалення, виконання, фіксування фактів виконання, облік результатів, контроль за реалізацією, узагальнення та відхилення нераціональних рішень. В даному випадку фінансами підприємств мають розглядатися у просторово-часовій послідовності дій, які будуть визначати рух та якісно новий стан фінансових ресурсів в логістичній системі. Базуючись на функціональному підході, доречно визначати ряд функцій його практичної реалізації. На основі ситуаційного підходу, проводиться оцінка ситуації, яка склалася у зовнішньому середовищі та визначаються особливості процесу прийняття в ній рішень. На рис. 4.4 представлено взаємозв'язок, що утворює цикл логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств.

Таким чином, принципи побудови механізму логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками мають розроблятися на основі розуміння про необхідність послідовного й раціонального об'єднання означених складових циклу його реалізації на підприємстві, використання принципів логістичного пізнання [411, с.142 -143], та врахування дуалістичного характеру



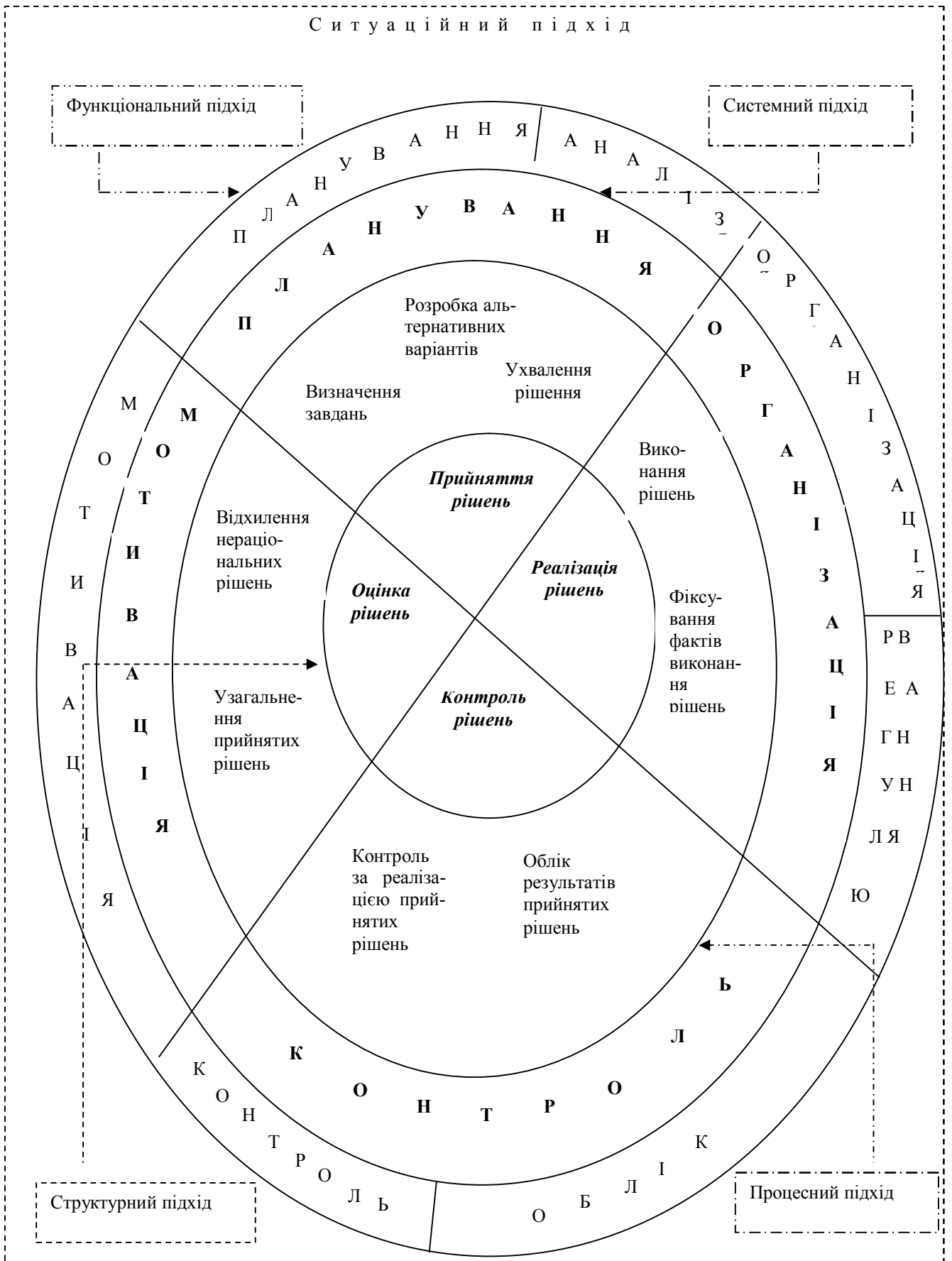


Рис. 4.4. Архітектура циклу логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств

компонентів «процес – система» та «економічні інтереси - свідомо діяльність людини». При цьому основою розробки механізму логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств має виступати процесно-системний підхід до формування й трансформування фінансових потоків, який базується на врахуванні інтересів учасників логістичного ланцюга, охоплює функціональну інтеграцію елементів логістичної системи, включає аналіз взаємозалежності представників логістичної інфраструктури та їх потоків для подолання просторової і часової роз'єднаності.

Механізм логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств - це сукупність елементів, які на основі інтеграції в логістичній системі процесів взаємовпливу, регулюють процеси розробки та реалізації логістично-орієнтованих фінансових рішень у напрямку забезпечення ефективного управління фінансовими потоками. При його формуванні необхідно враховувати:

- природу існування і розвитку логістичної системи підприємства, в якій у відповідності до положень синергетики значну роль відіграють точки біфуркацій, що визначають самостійний перехід системи у новий стан;
- взаємозв'язки між елементами логістичної системи, що формують ефективну сукупність, яка характеризується взаємодією механізмів організації і управління (ієрархія), самоорганізації і самоуправління (гетерархія) та забезпечує тривале стійке функціонування;
- необхідність формування адаптивності механізму як за якісними, так і кількісними та просторовими параметрами фінансових потоків, що зумовить стійку здатність логістичної системи до застосування еволюціонуючих моделей взаємодії організації, самоорганізації, самоуправління та управління;
- реальність оцінки впливу представників логістичної інфраструктури на фінансові потоки, яка орієнтує процеси організації та управління на врахування сукупності різних за своєю природою чинників;
- граничні значення характеристик логістичної системи, які відображають інтервали варіювання взаємодії механізмів організації, управління, самоорганізації та за межами яких відбувається коригування рішень і дій.

Розроблений механізм логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств представлено на рис. 4.5.

В межах першого контуру відображається необхідність дотримання підприємством та учасниками логістичної інфраструктури вимог соціальної відповідальності, яка відіграє роль чинника узгодженості соціально-економічних інтересів держави, підприємств, суспільства. Соціальна відповідальність – це волевиявлення, яке визначається певною поведінкою щодо дотримання усвідомлених обмежень та соціальних норм, гарантує безпеку та прогресивний розвиток, забезпечує узгодження інтересів суб'єктів, задіяних у суспільних відносинах та управлінні ними. На індивідуальному рівні вона характеризується ступенем громадянської зрілості особистості. На груповому рівні її трактують як «корпоративна соціальна відповідальність» або «соціальна відповідальність бізнесу». На суспільному рівні - передбачає соціальну відповідальність суспільства за гідний рівень життя нинішнього і майбутнього поколінь. На державному рівні – визначає кращі шляхи досягнення сталого соціального та людського розвитку. На глобальному рівні - окреслює пріоритети світового розвитку людської цивілізації завдяки міжнародним домовленостям щодо запровадження сталого розвитку [169, с.139]. Індивідуальна та суспільна соціальна відповідальність мають прямий вплив на формування соціальної відповідальності бізнесу.

Соціальна відповідальність бізнесу є підсистемою соціальної відповідальності загальної системи суспільної взаємодії, а також є засобом гарантування та охорони суспільних відносин, які встановлюються певними суспільними суб'єктами та гарантуються певними засобами з метою дотримання поваги до прав людини, є проявом культури суспільства, реалізації його суб'єктами та гарантуються певними засобами з метою дотримання поваги до прав людини, є проявом культури суспільства, реалізації його інтересів і регламентується соціальними нормами, контролюється санкціями [169, с. 141].

Вона передбачає реалізацію підприємством системи заходів (напрямів діяльності), як врегульованих державою

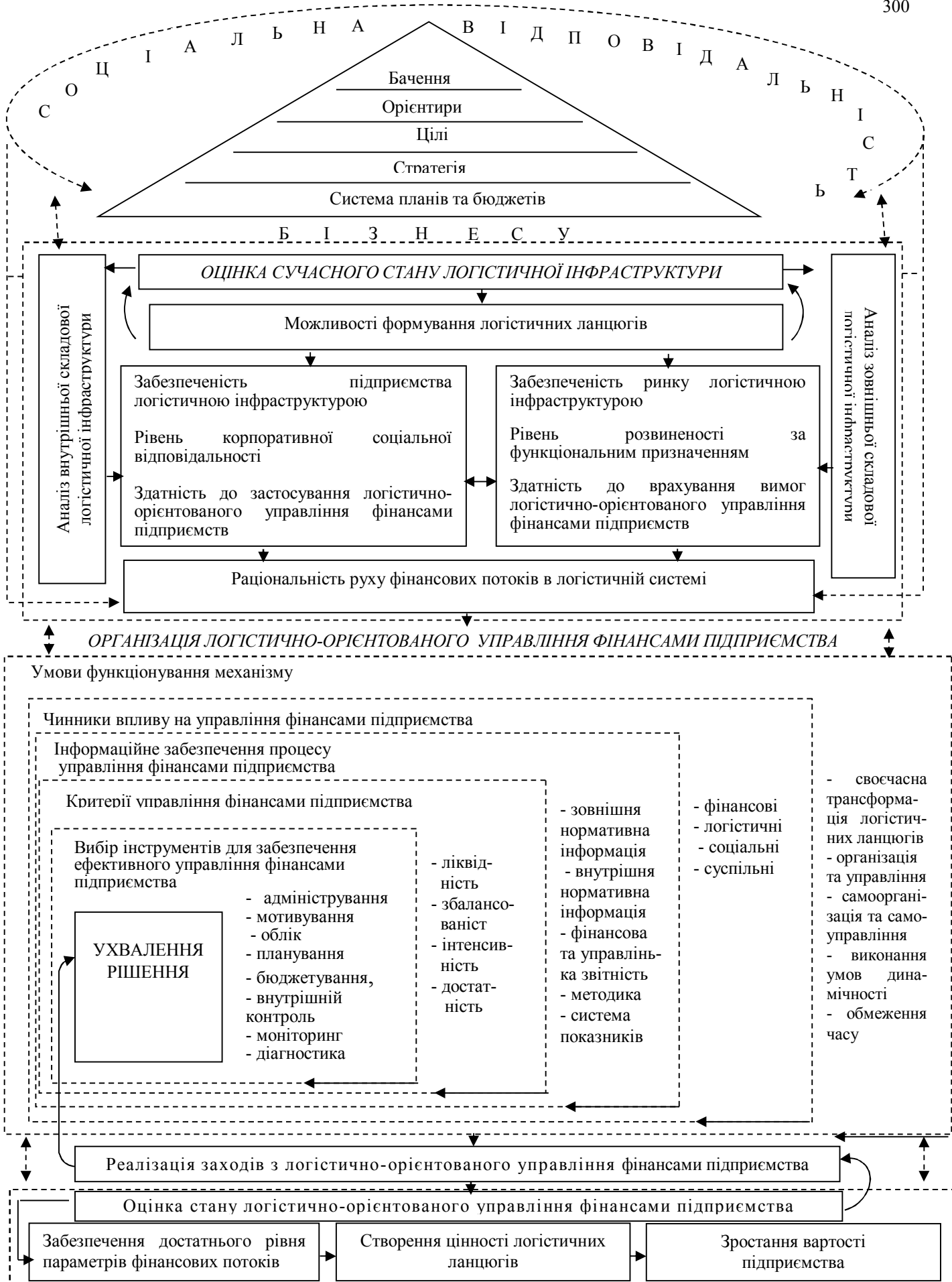


Рис. 4.5. Механізм логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств (розроблено автором)

(в межах дотримання законів), так і за ініціативою підприємства (добровільних).

В умовах логістизації економіки соціальна відповідальність бізнесу формується за результатами діяльності учасників логістичних ланцюгів, яка охоплює всі логістичні процеси, трансформуючи їх у середовище учасників логістичної інфраструктури. Вона відображає відповідальність підприємства за вплив його рішень і діяльності на суспільство та довкілля через прозору і етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, здоров'ю і добробуту суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству і узгоджується з міжнародними нормами поведінки; інтегрована у діяльність всього підприємства і реалізується ним в практиці взаємовідносин [326]. Важливе значення для підвищення рівня соціальної відповідальності відіграє корпоративна культура, яка включає в освітній та культурний розвиток людини, психологічну готовність втілювати в життя вимоги соціальної відповідальності.

Таким чином, очевидним є факт, що механізм логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств буде дієвим у випадку виконання підприємством соціально-відповідальних функцій, формування відповідного рівня корпоративної культури, створення систем соціального, освітнього та психологічного забезпечення працівників, упровадження принципів етичної поведінки у відносинах з представниками логістичної інфраструктури. В результаті концепція соціальної відповідальності стає засобом забезпечення достатнього рівня параметрів фінансових потоків та формування цінності логістичних ланцюгів, а також практичним інструментом забезпечення ефективного функціонування фінансів підприємств.

Практика використання вимог соціальної відповідальності бізнесу дозволяє для учасників логістичних ланцюгів отримати ряд бізнес-вигод. Це такі як:

1. Розширення обсягів фінансових потоків на основі доступу підприємств до нових ринків.
2. Прискорення швидкості руху фінансових потоків за рахунок формування позитивного іміджу підприємства, підвищення лояльності клієнтів, вартості бренду, налагодження партнерських зв'язків.

3. Скорочення періодів руху фінансових потоків шляхом удосконалення виробничих процесів.

4. Дотримання термінів виникнення фінансових потоків через забезпечення стабільності персоналу та учасників логістичної інфраструктури.

5. Встановлення оптимальних траєкторій руху фінансових потоків завдяки ефективному ризик – менеджменту.

6. Формування додаткових вхідних фінансових потоків на основі залучення «соціальних інвестицій» під програми соціальної відповідальності бізнесу.

7. Удосконалення підходів до управління фінансами підприємств на основі використання міжнародних вимог у напрямку реалізації концепції соціальної відповідальності в логістичних системах підприємств.

Другий контур механізму логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств доводить доцільність та розкриває зміст проведення оцінки сучасного стану логістичної інфраструктури. Розвиненість логістичної інфраструктури дозволяє вирішувати завдання, пов'язані з формуванням складів, визначенням оптимальних схем транспортування, вибором місць розташування учасників логістичних ланцюгів, а отже і раціональним рухом фінансових потоків. Внесок кожної складової логістичної інфраструктури прослідковуються уздовж всього логістичного ланцюга, а загальна ефективність здійснених представниками логістичної інфраструктури операцій відображається у процесі формування його вартості. У зв'язку з цим, особливістю реалізації другого контуру є те, що в його межах оцінюється вплив представників логістичної інфраструктури на можливі варіанти існування логістичних ланцюгів та траєкторії руху фінансових потоків.

Аналіз внутрішньої складової логістичної інфраструктури забезпечить обґрунтування внутрішніх можливостей підприємства щодо організації раціонального руху фінансових потоків. Аналіз зовнішньої складової логістичної інфраструктури дозволить оцінити дієвість кожного виду логістичної інфраструктури, здатність підприємства до варіативності в межах кожного з них та можливості до співпраці в існуючих ринкових умовах. Групування учасників

логістичної інфраструктури за видами логістичних ланцюгів здійснюється на основі врахування специфіки діяльності підприємства та його організаційної структури. Послідовність і взаємозв'язок етапів реалізації зазначеного контуру представлено на рис. 4.6.

В межах третього контуру логістично-орієнтована організація управління фінансами підприємств відображає дві взаємопов'язані та взаємообумовлені сторони: організація як структура (внутрішня упорядкованість, узгодженість, взаємодія відособлених частин цілого, які орієнтовані на встановлене призначення) та організація як процес (сукупність процесів, які сприяють утворенню та розвитку взаємозв'язків між частинами цілого). В результаті із одних і тих самих елементів шляхом комбінування взаємного розміщення, взаємозв'язків та взаємодій можна отримати різні організації управління.

Організація логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств відображає врахування умов функціонування механізму, чинників впливу на управління фінансами підприємств, інформаційне забезпечення процесу управління фінансами підприємств, критерії та процедури вибору інструментів для забезпечення ефективного управління та ухвалення відповідного логістично-орієнтованого фінансового рішення. Умови функціонування механізму віддзеркалюють дію загальних та специфічних законів економічних систем (адаптації, пріоритетності, активності, корисного ефекту, зворотнього зв'язку, інерції, руху, синергії, самозбереження, єдності аналізу та синтезу, гармонії), які дають змогу формувати і регулювати взаємозв'язки в межах логістичної системи, визначати закономірності, що фіксують тенденції взаємодії всіх чинників впливу на процес управління фінансами підприємств. Вони характеризуються типом та рівнем розвитку організаційної структури, станом формалізації господарських операцій та процесів, здатністю менеджерів всіх рівнів досягати функціональних цілей, можливостями впливу на процес прийняття та реалізації рішень, спроможністю формувати і досягати цілі управління фінансами підприємств, які відповідають цінностям учасників логістичного ланцюга та ґрунтуються на існуючих фінансових можливостях. В результаті створені на підприємстві

організаційно-економічні умови забезпечують впорядкування фінансових потоків, прискорення їх руху, або навпаки, зумовлюють їх хаотичність та сповільнення руху.

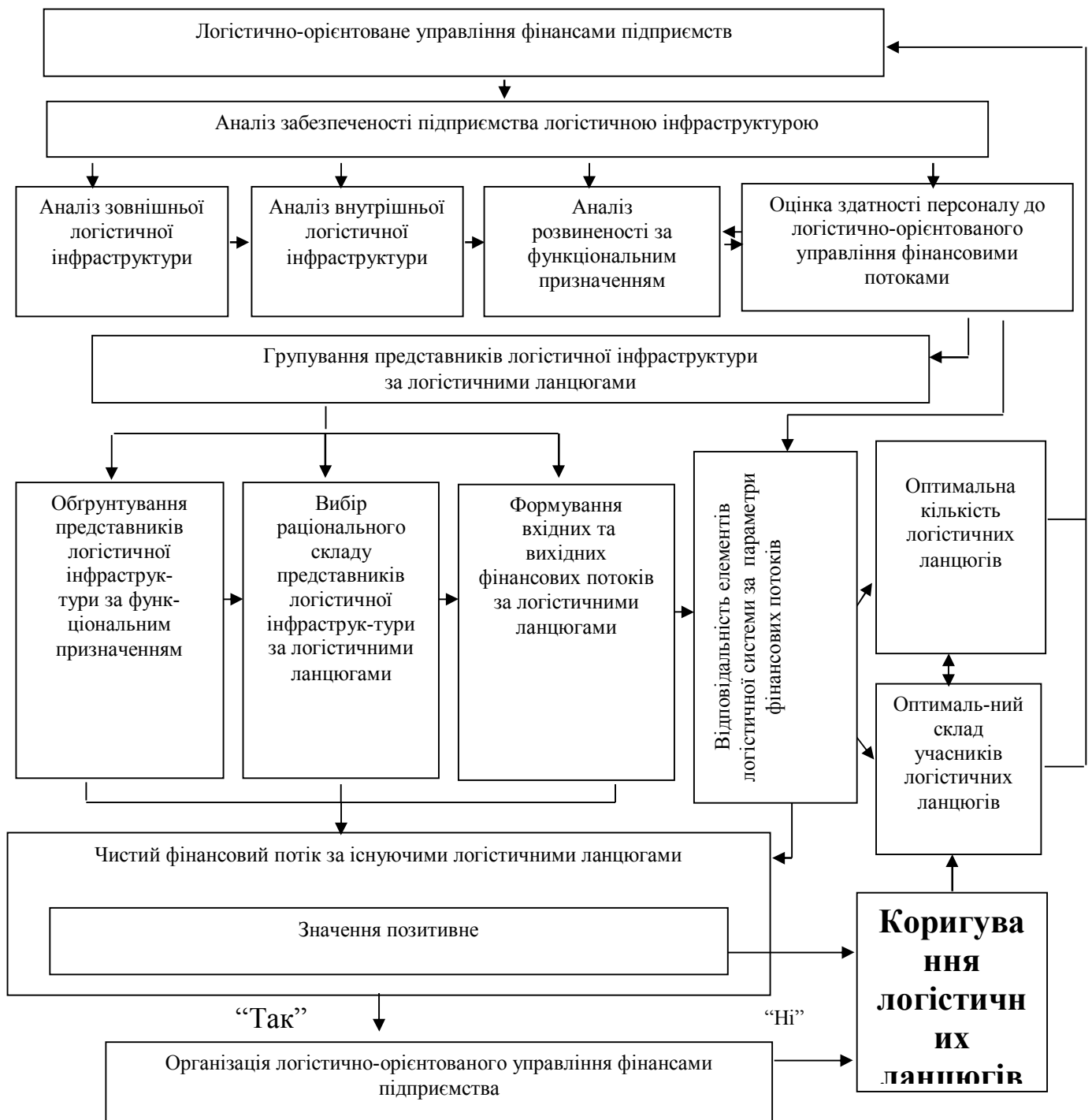


Рис. 4.6. Вплив логістичної інфраструктури на логістично-орієнтоване управління фінансами підприємств (розроблено автором)

Сприятливі умови характеризують механізм логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств з двох сторін. З одного боку, відображають



дієвість його організації та управління через прийняття менеджерами обґрунтованих фінансових рішень та дій, з іншого - визначають здатність до самоорганізації та самоуправління через ефективну взаємодію менеджерів.

Таким чином, основними векторами створення сприятливих умов функціонування механізму логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств мають бути такі: при організації процесів управління фінансами підприємств – організаційна структура; при управлінні фінансами підприємств, а також їх самоорганізації та самоуправлінні – функціональна структура (команда менеджерів).

Поряд з охарактеризованими умовами, логістично-орієнтоване управління фінансами на різних підприємствах має свою специфіку і залежить від індивідуальної сукупності чинників, притаманних відповідному виду економічної діяльності. В попередніх розділах (параграф 3.3.) доведено необхідність їх класифікації для промислових підприємств за п'ятьма аспектами (фінанси, логістична інфраструктура, логістичні процеси, персонал, суспільство). Внутрішні чинники зазначених аспектів перебувають у тісному взаємозв'язку із зовнішніми, оскільки сигнали зовнішнього середовища є підґрунтям для формування певних видів фінансових ресурсів, встановлення можливих джерел виникнення фінансових потоків, обґрунтування їх кількісних і якісних параметрів, а також визначення оптимальних умов їх руху та процедури управління ними. Розробка та реалізація механізму логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств вимагає комплексного аналізу та класифікації зазначених чинників. При цьому, доцільно зауважити, що значимість впливу чинників кожного аспекту залежить від стану розвитку логістичної системи підприємства та етапу впровадження логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств.

Також важливою складовою механізму логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств, яка систематизує інформацію про функціонування логістичної системи та забезпечує прийняття дієвих фінансових рішень, є інформаційне забезпечення. Специфіка його формування для вирішення питань управління фінансами підприємств визначається тенденціями

розвитку логістизації економіки.

В умовах логістизації економіки досконалість інформаційного забезпечення логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств визначить чіткість зворотних зв'язки між елементами логістичної системи та дозволить оперативно реагувати на зміни внутрішньої та зовнішньої інфраструктури. Інформаційне забезпечення логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств – це процес безперервного цілеспрямованого підбору інформації, необхідної для підготовки і прийняття фінансових рішень. В логістичній системі підприємства воно формується шляхом чіткої взаємодії інформаційних потоків та застосуванні сучасних систем пошуку, збереження, відтворення й передачі інформації. Тому основним його завданням має бути адаптивна організація процесів збору інформації в умовах постійної мінливості логістичної інфраструктури, оцінка отриманої інформації та її виважене використання для прийняття фінансових рішень, аналіз встановлених орієнтирів.

Такий стан речей обумовлює необхідність формування єдиного інформаційно-аналітичного простору, який створить умови для застосування інтегрованого підходу до функцій інформаційного забезпечення. Їх представлено на рис. 4.7.

Реалізацію функцій інформаційного забезпечення логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств доцільно здійснювати на основі формування та узгодженого використання його складових. Інформаційна і аналітична складові утворюються шляхом виокремлення в них зовнішньої і внутрішньої частин. Інформаційна зовнішня нормативна складова характеризує вимоги законодавства щодо діяльності підприємства, які представлені в кодексах, законах, постановах, наказах, рішеннях та інших нормативно-правових актах.

Інформаційна зовнішня діагностична складова відображає інформацію про наукові дослідження у сфері фінансового менеджменту, логістики, фінансової логістики. Інформаційна внутрішня нормативна складова базується на вимогах зовнішньої нормативної складової та характеризується положеннями, інструкціями, наказами підприємства.

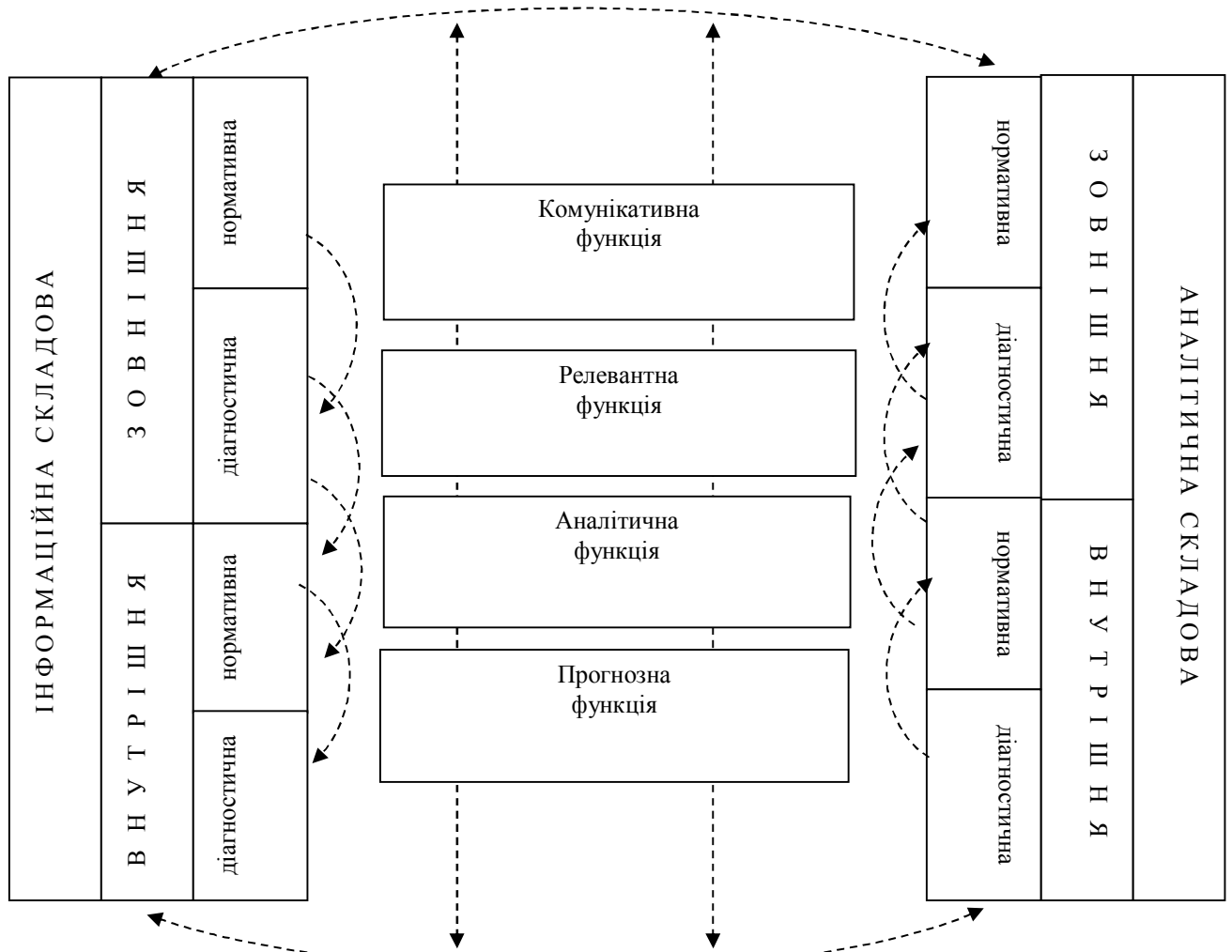


Рис. 4.7. Склад та функції інформаційного забезпечення логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств (розроблено автором)

Інформаційна внутрішня діагностична складова містить інформацію про існуючі види логістичної інфраструктури, логістичних ланцюгів, а також перспективи виникнення нових з урахуванням специфіки господарської діяльності підприємства. Аналітична зовнішня нормативна складова представлена статистичними даними за видами та суб'єктами економічної діяльності, які формуються щорічного органами статистичного управління. Аналітична зовнішня діагностична складова відображає розроблені методики та системи показників логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками. Аналітична внутрішня нормативна складова характеризується затвердженими на підприємстві методичними підходами до логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств, які відображають специфіку підприємницької діяльності.

Аналітична внутрішня діагностична складова відображає інформацію про динаміку логістичних ланцюгів, їх учасників, особливості розширення та скорочення, а також параметри фінансових потоків.

Комунікативна функція інформаційного забезпечення проявляється у встановленні взаємозв'язків між елементами логістичної системи у процесі управління фінансами підприємств. Інформація, представлена системою параметрів фінансових потоків, є сполучною ланкою в поведінці учасників логістичних ланцюгів і визначає вибір відповідних дій у напрямку створення цінності, що значно знижує ризики невизначеності під час руху фінансових ресурсів. Поряд з цим, комунікативні властивості проявляються через сумісність систем фінансового та управлінського бухгалтерського обліку, системи показників та бюджетів логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств, а також гармонізацію інтересів учасників логістичного ланцюга у напрямку забезпечення його цінності та зростання вартості підприємства.

В умовах логістизації економіки, яка супроводжується стрімким розвитком інформатизації суспільства, до складу комунікаційних засобів системи інформаційного забезпечення логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств слід відносити такі технології як Intranet (закрите інформаційно-телекомунікаційне середовище підприємства, яке створюється на Web-технологіях у вигляді корпоративного порталу підприємства або єдиної корпоративної мережі порталів підрозділів підприємства), Internet (доступ до інформаційних ресурсів окремих робочих станцій), ISDN і IP-телефонія (цифровий корпоративний відео- і аудіозв'язок підприємства).

Релевантна функція реалізується шляхом формування звітності для цілей логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств. Вона передбачає підбір системної фінансової та не фінансової інформації, яка генерується логістичною системою, а також інформації про зміни на ринку та стан логістичної інфраструктури, яку підприємство прагне використати для покращення параметрів фінансових потоків під впливом відповідних фінансових рішень. Для її реалізації важливим є формування за результатами ведення управлінського і

фінансового обліку якісної інформації, необхідної для обґрунтування й прийняття ефективних фінансових рішень, а також забезпечення стратегічної обґрунтованості показників і форм звітності у напрямку вибору моделі логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств.

Аналітична функція передбачає можливості оцінки стану логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств та розробки фінансових рішень щодо усунення виявлених недоліків. Характер її впливу проявляється через існуючі методичні підходи до управління фінансами підприємств в логістичній системі. Оцінки, отримані за результатами аналізу, є основою для планування фінансових потоків в поточній та довгостроковій перспективі, а також розробки заходів з удосконалення управління ними.

Прогнозна функція створює умови для формування інформації, необхідної для оцінки перспектив розвитку логістичної системи підприємства шляхом побудови прогнозних схем руху фінансових потоків, моделювання логістичних ланцюгів та вибору раціональних прогнозних сценаріїв. Будь-які зміни у складі представників логістичної інфраструктури і учасників логістичних ланцюгів впливають на параметри фінансових потоків та вимагають перегляду траєкторій їх руху. Таким чином, завдяки досконалому інформаційному забезпеченню мікрологістична система буде спроможна конкретизувати потреби учасників логістичних ланцюгів, узгоджувати їх вимоги, відслідковувати рух фінансових потоків, забезпечувати формування необхідних параметрів та коригувати дії елементів у процесі управління ними.

Поряд з інформаційним забезпеченням організація логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств визначається специфічною сукупністю критеріїв оцінки, оскільки умови та особливості діяльності різних суб'єктів господарювання істотно відрізняються. Критерій ефективності управління є оціночним показником, що найбільш повно й з різних боків відображає поставлену мету та дозволяє кількісно визначити повноту реалізації даної мети за варіантами рішень [212, с. 156]. Варто зауважити, що кожен із критеріїв ефективності управління є складною величиною, елементами якої є

певні параметри, що необхідно оптимізувати для дотримання вимог критерію. Критерій, що характеризує ефективність логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств, мають оптимізувати параметри фінансових потоків та базуватися на кількісній оцінці ступеня досягнення поставлених завдань, бути науково обґрунтованими та побудованими з урахуванням положень концепції логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств, забезпечувати порівняння результатів з витратами на його організацію, комплексно враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників різних аспектів, надавати можливість порівняння значень показників ефективності управління фінансами підприємств з аналогічними показниками підприємств галузі. Відображаючи різні види та напрями руху фінансових потоків, критерії логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств можуть характеризуватися прямим чи оберненим зв'язком. Таким чином, одні критерії логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств можуть створювати умови для дотримання або недотримання інших. У цьому напрямку менеджерам підприємства на основі аналізу причинно-наслідкових зв'язків між критеріями, доцільно визначити пріоритетні для конкретних умов функціонування логістичної системи критерії. За результатами дослідження доведено, що управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки мають відображати сукупний вплив значень показників. На основі аналітично-статистичних розрахунків автором доведено, що критеріями логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств є ліквідність, збалансованість, інтенсивність, достатність фінансових потоків. Визначені критерії дозволяють оцінити за результатами управління фінансами підприємств вплив на цінність логістичних ланцюгів та вартість підприємства, а також встановити залежності між ними та окремими параметрами фінансових потоків. Практичне їх використання дозволяє отримати інформацію про стан логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств певного виду економічної діяльності та приймати фінансові рішення щодо формування вхідних та вихідних фінансових потоків з метою задоволення інтересів власників, персоналу, учасників логістичних ланцюгів, суспільства.

Вибір інструментів для забезпечення ефективного логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств здійснюється шляхом врахування його мети та завдань, які визначають комплекс організаційно-управлінських дій. Дієвість зазначеного комплексу забезпечується доцільністю та обґрунтованістю методів адміністрування, мотивування, обліку, планування, бюджетування, внутрішнього контролю, моніторингу та діагностики. Ці методи є досить складними і потребують відповідного досвіду використання. Від складу та повноти їх використання залежить процес розробки, впровадження та реалізації механізму логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств.

Наявність критерії та інструментів є необхідною умовою прийняття оптимальних фінансових рішень, які в сукупності забезпечують реалізацію на підприємстві заходів з логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств. Для цього необхідним є розподіл завдань між функціональними менеджерами, їх консолідація для виконання рішень керівництва, організація роботи згідно з поставленими завданнями, формування корпоративної культури та відповідного мотиваційно-логістичного середовища. Прийняття логістично-орієнтованого фінансового рішення вимагає високого рівня професіоналізму і наявності у фахівців визначених соціально-психологічних якостей. Основними факторами, які впливають на якість такого рішення, є застосування до системи управління наукових підходів і принципів, методів моделювання, методів теорії автоматизованого управління. В логістично-орієнтованому управлінні фінансами підприємств могутнім фактором, що активізує процеси прийняття фінансових рішень, виступають наукові здобутки у сфері логістики, фінансового менеджменту, фінансової логістики, а також сучасні засоби інформаційних технологій. Це вимагає високого рівня знань у сфері управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки, а також технологій використання технічних засобів. Разом з цим, процес вибору конкретного варіанту рішень носить творчий характер і залежить від особистих якостей працівника. Процес прийняття рішень з логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств має забезпечувати його гнучку адаптацію до змін в логістичній інфраструктурі.

Функціонування логістичних систем характеризується тісними зв'язками між учасниками логістичних ланцюгів, що дозволяє певною мірою спрогнозувати рух фінансових потоків. При цьому важливого значення набуває оцінка загроз, пов'язаних з ринковим середовищем та логістичною інфраструктурою. Зміна умов співпраці, порушення термінів або невиконання зобов'язань погіршують параметри фінансових потоків, що негативно впливає на чистий фінансовий потік підприємства. Зона взаємодії учасників логістичних ланцюгів є зоною трансакції, в якій відбувається взаємне узгодження їх інтересів, що супроводжується дотриманням запланованих значень параметрів фінансових потоків. Враховуючи такий стан речей, фінансові рішення в логістично-орієнтованому управлінні фінансами підприємств мають прийматися на основі інтересів учасників всіх логістичних ланцюгів щодо раціонального руху фінансових потоків та забезпечення необхідного рівня їх параметрів.

Четвертий контур запропонованого механізму - оцінка стану логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств, дозволяє визначити для конкретного підприємства результативність даного процесу. Для цього пропонується застосовувати розроблений в науковому дослідженні методологічний підхід (параграф 5.1 ).

Таким чином, розроблений механізм логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками є найбільш прийнятним до умов, які супроводжуються стрімким розвитком процесів логістизації та створенням промисловими підприємствами логістичних систем. Він забезпечує ефективну організацію фінансових потоків на основі синхронізації їхньої взаємодії з матеріальними та інформаційними, відображає інтегрованість всіх логістичних процесів, сприяє формуванню синергетичного ефекту від виконання елементами логістичної системи відповідних функцій на основі узгодження інтересів безпосередніх і опосередкованих учасників логістичного ланцюга.



## Висновки до четвертого розділу

Розкриття в четвертому розділі інституційних засад управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки дозволяє зробити такі висновки:

1. Виокремлено теоретичні передумови та аргументовано, що в умовах логістизації економіки виникає об'єктивна підстава формування нових концепцій управління фінансами підприємств, які відображатимуть синтез інструментів зростання вартості (фінансового менеджменту), забезпечення потокового управління фінансовими ресурсами (логістики), формування цінності для всіх учасників логістичних ланцюгів (маркетингу), виявлення факторів та резервів створення цінності і вартості (фінансового аналізу), формування інформації для емпіричного тестування моделей оцінювання (бухгалтерського обліку).

2. Розроблено концептуальні положення логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств, які відображають роль фінансових рішень у напрямку встановлення та коригування бачення, підкреслюють доцільність розробки відповідної фінансової стратегії для досягнення цілей (за критеріями SMART) та орієнтирів (з урахуванням складових цінності) на основі адаптації до змін ринкових умов, визначають місце теоретичних засад та системи показників оцінки, обґрунтовують необхідність розробки системи логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств та її підсистем. Їх взаємодія створює умови для формування підприємствами в оперативному періоді цінності логістичних ланцюгів та зростання вартості в стратегічному.

3. Доведено, що в контексті логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств доцільно виокремлювати місію, бачення, орієнтири та цілі. Обґрунтовано, що бачення в логістично-орієнтованому управлінні фінансами підприємств, на відміну від місії, яка є чітко сформованим твердженням про призначення підприємства (створення вартості), буде характеризувати бажаний результат, який є більш прийнятним для розуміння працівниками у процесі його досягнення. Дотримуючись такої тези, встановлено, що бачення відображає створення цінності логістичних ланцюгів у напрямку зростання чистого

фінансового потоку та забезпечує досягнення місії (розвиток підприємства при зростанні вартості) шляхом встановлення орієнтирів, цілей, а також реалізації логістично-орієнтованої фінансової стратегії. Запропоновано виділяти підприємницьке, екологічне, соціальне, інфраструктурне бачення. Визначено, що досягнення конкретного виду бачення вимагає врахування відповідних орієнтирів та конкретизування комплексу цілей на основі врахування вимог консолідації фінансових потоків з урахуванням інтересів власників, персоналу, учасників логістичних ланцюгів, суспільства (забезпечить обґрунтування кількісних параметрів фінансових потоків), раціоналізації фінансових потоків у напрямку забезпечення інтересів власників, персоналу, учасників логістичних ланцюгів, суспільства (створять умови для обґрунтування часових параметрів фінансових потоків), генерування фінансових потоків для задоволення інтересів власників, персоналу, учасників логістичних ланцюгів, суспільства (визначають можливості забезпечення оптимального рівня якісних параметрів фінансових потоків).

4. Визначено зміст, особливості та переваги реалізації в логістичних системах підприємств логістично-орієнтованої фінансової стратегії. Під нею запропоновано розуміти вид функціональних стратегій підприємства, яка забезпечує зростання чистого фінансового потоку на основі розвитку логістичних ланцюгів шляхом встановлення логістично-орієнтованих цілей довгострокового характеру, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного корегування фінансових потоків при зміні інтересів учасників логістичної інфраструктури під впливом зовнішнього середовища. Доведено, що фінансовим її виміром є зростання чистого фінансового потоку під впливом цінності існуючих та майбутніх логістичних ланцюгів. Реалізація в її межах стратегічних логістично-орієнтованих рішень має відображати чотири виміри - фінансовий (максимізація чистого фінансового потоку), управлінський (довіра, культура, репутація), організаційний (узгодженість, оптимізація логістичних процесів), стратегічний (поглиблення компетенцій, розвиток зв'язків). Виходячи за межі підприємства, вони спроможні вибудувати логістичні ланцюги, які забезпечать ліквідність, збалансованість, достатність, інтенсивність фінансових потоків.

5. Розкрито методологічні засади (об'єкт, предмет, мета, завдання, принципи, функції, методи, важелі, інструменти), структуру, техніку і технології логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств. Обґрунтовано, що метою управління фінансовими потоками в логістичних системах промислових підприємств має бути формування та постійне поліпшення параметрів фінансових потоків у процесі реалізації логістично-орієнтованих фінансових рішень, які під впливом інтеграційної взаємодії учасників логістичних ланцюгів сприятимуть встановленню їх цінності та зростанню вартості підприємства. Відповідно до мети у складі завдань виокремлено: розробка та виконання логістично-орієнтованих фінансових планів та бюджетів; моделювання оптимальних напрямів руху фінансових потоків; моніторинг їх інтенсивності та адресності; аналіз уподобань учасників логістичних ланцюгів; оцінка ризику й ефективності траєкторій руху; поточна оцінка стану логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств; прогнозування витрат та вигод при досягненні взаємних цілей між учасниками логістичних ланцюгів; забезпечення узгодженості та синхронізації руху; забезпечення платоспроможності та перспективної фінансової стійкості логістичної системи, вираженої у можливості своєчасно погашати поточні зобов'язання і накопичувати резерви для формування нових логістичних ланцюгів. Зазначено, що принципами мають стати такі: науковості, гуманності, стратегічної орієнтованості, синергетичності, ієрархічності, гармонійності, комплексності, систематичності, узгодженості, моделювання, інформативності, транспарентності, оптимальності, адаптивності, емерджентності, ункціональності, диверсифікації. Функції логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств мають, по-перше, базуватися на загальних принципах управління, по-друге, враховувати взаємозв'язок, що існує між функціями логістики і фінансового менеджменту, по-третє, під впливом умов логістизації підприємницької діяльності набувати своїх специфічних ознак. Тому в їх межах виокремлено організаційну, аналітичну, контрольну, мотиваційну. Базуючись на тому, що методи є конкретними способами дій, спрямованими на досягнення поставлених завдань, до методів логістично-орієнтованого управління фінансами

підприємств віднесено економіко-статистичні та економетричні методи, розробки оптимальних логістично-орієнтованих управлінських рішень, економічної кібернетики, облікові та фінансові, моніторингу логістичної системи та діагностики логістичних ланцюгів, внутрішнього контролю. У складі інструментів виокремлено адміністрування, мотивування, облік, планування, бюджетування, внутрішній контроль, моніторинг, діагностика; важелів - параметри фінансового потоку, чистий фінансовий потік, цінність логістичного ланцюга, вартість підприємства, ділова репутація, умови співпраці, склад логістичної інфраструктури. Враховуючи те, що менеджери під впливом інформаційної революції мають переосмислювати традиційні принципи роботи, в структурі логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств відображено організаційну, функціональну та систему мотивації та управління знаннями. До техніки і технологій управління включено комп'ютерну техніку, системи документообігу, інформаційні технології, мережі зв'язку, що зумовлено розвитком процесів інформатизації у всіх сферах управління підприємствами.

6. Обґрунтовано, що складність управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки обумовлюється недосконалістю підходів до показників оцінки його ефективності. Визначено, що оцінка ефективності управління фінансами підприємств в логістичних системах має здійснюватися за складовими, які дозволяють відображати процеси, що відбуваються у внутрішньому середовищі, віддзеркалювати вплив чинників зовнішнього оточення на учасників логістичних ланцюгів, враховувати синергетичні зв'язки, що існують між ними та елементами логістичної системи, визначати причинно-наслідкові зв'язки, містити обов'язково три категорії показників (вартісні, трудові, технічні) та використовуватися для прийняття управлінських рішень. В результаті запропоновано систему показників оцінки ефективності управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки та обґрунтовано існуючі причинно-наслідкові зв'язки між її фінансовими та нефінансовими складовими. Особливістю розробленої системи є наявність коефіцієнтів, які автором пропонуються вперше. А саме: коефіцієнт виконання бюджетів вхідних фінансових потоків, виконання бюджетів вихідних

фінансових потоків, рентабельності фінансового потоку за активами, рентабельності фінансового потоку за власним капіталом, впливу операційних курсових різниць на чистий фінансовий потік, еластичності вхідного фінансового потоку, використання логістичної інфраструктури, участі вихідних фінансових потоків у страхових операціях підприємства, доцільності участі у виставково-ярмаркових заходах, тривалість фінансово-логістичного циклу, коефіцієнти аутсорсингової віддачі та рециклінгової віддачі, толінгової доцільності, частка чистого фінансового потоку від толінгових операцій в чистому операційному фінансовому потоці підприємства, чистого фінансового потоку на одного працівника, участь у заходах з реалізації благодійних програм.

7. Розроблено механізм логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств, який відображає взаємозв'язок «процес-система», «економічні інтереси - свідома діяльність людини», базується на архітектоніці циклу такого управління, включає чотири контури (дотримання вимог соціальної відповідальності, сучасний стан логістичної інфраструктури, організація управління фінансовими потоками в логістичній системі, оцінка його стану), які містять ряд обов'язкових складових та знаходяться у тісному взаємозв'язку і постійній взаємодії, що визначає адаптивність логістичної системи підприємства до забезпечення достатнього рівня параметрів фінансових потоків.

8. Визначено склад та функції інформаційного забезпечення логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств. Його особливістю є виокремлення нормативної та діагностичної складових, а також їх поділ на зовнішню та внутрішню. У складі функцій запропоновано виділяти комунікативну, релевантну, аналітичну, прогнозну. Доведено, що результати інтеграції всіх елементів в єдиний інформаційно-аналітичний простір дозволять отримати переваги в управлінні фінансами підприємств під впливом синергетичного ефекту, який є характерним для функціонування підприємств у формі логістичних систем.

Основні положення четвертого розділу викладено в працях автора [62, 66, 70, 75, 77-78, 84, 90, 99, 101, 107, 112].

## **РОЗДІЛ 5. НАПЯМИ РОЗВИТКУ ФІНАНСІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЛОГІСТИЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

### **5.1. Методологічний підхід до реалізації в мікрологістичних системах підприємств управління фінансами**

В логістичних системах підприємств дієві підходи до управління фінансами мають включати найбільш чутливі показники до змін значимості параметрів фінансових потоків. Зважаючи на це, доцільно запропонувати методологічний підхід, прийнятний для підприємств, які в умовах логістизації економіки розвивають логістичні системи або знаходяться на першочергових етапах їх формування, що вимагає адаптованих фінансових рішень.

Особливістю розробленого методологічного підходу є те, що він:

- реалізується в два етапи, що створює можливості оцінки існуючого та прогнозного стану логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств;
- може бути використаний для проведення моніторингу, створення динамічної моделі логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств різних галузей промисловості;
- дозволяє актуалізувати систему показників логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств з урахуванням тенденцій функціонування;
- базується на використанні автоматизованої статистичної програми SPSS Statistics Version 22, що оптимізує витрати часу на управління фінансами в логістичній системі підприємства;
- забезпечує визначення меж коливання інтегрального показника стану логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств на основі використання контрольних карт та формування матриць еталонних значень показників, що сприяє встановленню градації шкали граничних значень;
- орієнтований на ключові параметри фінансового потоку та відображає взаємозв'язок між ними, цінністю логістичного ланцюга та вартістю

підприємства, що дозволяє змоделювати напрями покращення логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств в прогнозних періодах.

На рис. 5.1. представлено етапи реалізації розробленого підходу.



Рис. 5.1. Етапи методологічного підходу до реалізації логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств (розроблено автором)

Науковцями у процесі актуалізації інформації достовірність показників визначається шляхом формування однорідної вибірки та її перевірки на відповідність нормальному закону розподілу. Для цього використовуються критерії Смірнова – Грабса, Діксона, Тітьєна – Мура (для формування однорідної вибірки) та Колмогорова – Смірнова, Ліліфорса та Шапіро – Уїлка (для перевірки відповідності нормальному закону розподілу) [15]. Дотримуючись позиції окремих науковців [154, с.9] та з метою максимального збереження обсягу вибірки, в межах запропонованого методологічного підходу визначено доцільність включення до вибірки всіх отриманих значень показників.

Результати розрахунків зазначених показників на основі управлінської та фінансової звітності вибіркової сукупності підприємств легкої промисловості представлено в додатку Н.

Процес актуалізації системи показників логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств доцільно здійснювати на основі побудови редукованих матриць кореляції, розрахунку факторних навантажень, які використовуються в межах багатовимірного статистичного аналізу [315, с.46]. Їх використання дозволить сформулювати кореляційні зв'язки між показниками логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств, утворити нові агреговані групи показників (фактори), кількісно виміряти рівень логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств, оцінити частку впливу на нього кожного фактора та розробити виважені заходи щодо покращення їх значень. В цілому актуалізація показників передбачає використання можливостей факторного аналізу. Запропонований підхід не викривляє статистичної вибірки та дозволяє синтезувати сформовану систему показників відповідно до існуючих тенденцій, а також уточнювати їх склад в умовах значної мінливості зовнішнього середовища та логістичної інфраструктури.

Основну модель факторного аналізу системи показників логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств доцільно описувати наступною системою рівнянь (5.1):



$$\begin{aligned}
 X_1 &= a_{11}F_1 + a_{12}F_2 + \dots + a_{1i}F_i + \dots + a_{1m}F_m + a_1U_1 \\
 X_j &= a_{j1}F_1 + a_{j2}F_2 + \dots + a_{ji}F_i + \dots + a_{jm}F_m + a_jU_j \\
 X_n &= a_{n1}F_1 + a_{n2}F_2 + \dots + a_{ni}F_i + \dots + a_{nm}F_m + a_nU_n
 \end{aligned} \quad (5.1)$$

де  $m \leq n$ ,  $X_j$  – вихідні ознаки;  $F_i$  – загальні фактори;  $U_j$  – специфічні фактори;  $a_{ji}$ ,  $a_j$  – факторні навантаження (коефіцієнти кореляції кожної із аналізованих змінних із кожним із виділених факторів).

Факторні навантаження, які характеризують тісноту зв'язків між частковими ознаками та факторами, визначають істотні чи неістотні зв'язки. Чим тісніший зв'язок змінної з фактором, тим більше значення факторного навантаження. Зв'язок вважається істотним, якщо коефіцієнт кореляції є більшим ніж 0,7, неістотним – якщо меншим. Позитивне значення навантаження відображає прямий зв'язок змінної з фактором, негативне – обернений.

Враховуючи вимоги до побудови кореляційних матриць [333, с. 49], окреме рівняння системи набуде такого вигляду (5.2):

$$\begin{aligned}
 X_{1j} \\
 X_{2j} \\
 \vdots \\
 X_{wj}
 \end{aligned}
 = a_{j1} \begin{bmatrix} f_{11} \\ f_{21} \\ \vdots \\ f_{w1} \end{bmatrix} + a_{j2} \begin{bmatrix} f_{12} \\ f_{22} \\ \vdots \\ f_{w2} \end{bmatrix} + a_{ji} \begin{bmatrix} f_{1i} \\ f_{2i} \\ \vdots \\ f_{wi} \end{bmatrix} + \dots + a_{jm} \begin{bmatrix} f_{1m} \\ f_{2m} \\ \vdots \\ f_{wm} \end{bmatrix} + a_j \begin{bmatrix} U_{1j} \\ U_{2j} \\ \vdots \\ U_{wj} \end{bmatrix} \quad (5.2)$$

Така формула характеризує те, що величини  $X_j$ ,  $F_i$ ,  $U_j$  є змінними, причому відомі тільки значення вихідних ознак із матриці спостережень. А тому розв'язок даної системи рівнянь полягає в розрахунку факторних навантажень, а потім по черзі значень факторів. Базуючись на тому, що в подальших розрахунках пропонується використовувати стандартизовані ознаки, які будуть відображати рівень логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств, матриця спостережень має бути перетворена шляхом отримання стандартизованих значень ознак. Їх доцільно визначати шляхом співставлення значень показників конкретного підприємства із значеннями показників еталонного, що відображає найкращі тенденції функціонування та розвитку.

Стандартизація розрахованих показників за досліджуваними підприємствами здійснюється шляхом використання наступної формули (5.3):

$$Z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{S_j}$$

$$\bar{x}_j = \frac{1}{w} \sum_{i=1}^w x_{ij} \quad S_k = \left[ \frac{1}{w} \sum_{i=1}^w (x_{ij} - \bar{x}_j)^2 \right]^{\frac{1}{2}} \quad (5.3)$$

Де:  $Z_{ij}$  – стандартизоване значення  $j$ -ої ознаки для  $i$ -тої статистичної одиниці;  $x_{ij}$  – значення  $j$ -ої ознаки для  $i$ -тої статистичної одиниці;  $j = 1, 2, 3, \dots, n$ ;  $\bar{x}_j$  – середнє арифметичне значення  $j$ -ої ознаки;  $S_j$  – стандартне відхилення значення  $j$ -ої ознаки  $j$  для  $i$ -тої одиниці.

В межах запропонованого підходу стандартизація значень показників проводилася з використанням комп'ютерної програми Excel. Програмний інтерфейс її реалізації та отримані стандартизовані значення показників за ключовими аспектами логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств представлено в додатку О.

Після стандартизації ознак з метою виключення небажаних характеристик показників доцільним є перетворення кореляційної матриці на редуковану шляхом включення до неї спільності (частини дисперсії, що пояснюється загальними факторами)  $h_j^2 = a_{j1}^2 + \dots + a_{jm}^2$  та виключення характерності (частин дисперсії, що залишилася від повної дисперсії) ознак. В даному випадку дисперсія ознаки буде розраховуватися наступним чином (5.4):

$$S_j^2 = \frac{1}{w} \sum_{i=1}^w (z_{ij} - \bar{z}_j)^2 \quad (5.4)$$

В результаті отримана редукована матриця кореляції на відміну від стандартної, в якій на головній діагоналі знаходяться елементи, що рівні одиниці, буде мати такий вигляд (5.5):

$$R' = \begin{pmatrix} h_1^2 & r_{12} & \dots & r_{1n} \\ r_{21} & h_2^2 & \dots & r_{2n} \\ r_{n1} & r_{n2} & & h_n^2 \end{pmatrix} \quad (5.5)$$

Її використання у процесі оцінки логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств забезпечить спрощення процедури факторного аналізу. В результаті модель факторного аналізу перетвориться на таку (5.6):

$$\begin{aligned} Z'_1 &= a_{11} F_1 + a_{12} F_2 + \dots + a_{1i} F_i + \dots + a_{1m} F_m \\ Z'_j &= a_{j1} F_1 + a_{j2} F_2 + \dots + a_{ji} F_i + \dots + a_{jm} F_m \\ Z'_n &= a_{n1} F_1 + a_{n2} F_2 + \dots + a_{ni} F_i + \dots + a_{nm} F_m \end{aligned} \quad (5.6)$$

Спрощена система рівнянь зумовлює зміну деяких із співвідношень, які пов'язують дисперсію і коефіцієнти кореляції з факторними навантаженнями. Дисперсія буде дорівнювати не повній дисперсії, а спільності ознак факторів (5.7):

$$S_{z'_j}^2 = h_j^2 \quad (5.7)$$

Тому в межах побудови редукованої матриці слід використовувати дві формули розрахунку значень коефіцієнта кореляції (5.8 та 5.9):

– для  $k \neq l$

$$r'_{r,l} = a_{k1} a_{l1} + a_{k2} a_{l2} + \dots + a_{km} a_{lm} \quad (5.8)$$

– для  $k = l$

$$r'_{r,l} = a_{k1} a_{l1} + a_{k2} a_{l2} + \dots + a_{km} a_{lm} \quad (5.9)$$

В матричному вигляді зазначені формули будуть такими:

$$\begin{bmatrix} h_1^2 & r_{12} & r_{1n} \\ r_{21} & h_2^2 & r_{2n} \\ \dots & \dots & \dots \\ r_{n1} & r_{n2} & r_n^2 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{1m} \\ a_{21} & a_{22} & a_{2m} \\ a_{n1} & a_{n2} & a_{nm} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} a_{11} & a_{21} & a_{n1} \\ a_{12} & a_{22} & a_{n2} \\ a_{1m} & a_{2m} & a_{nm} \end{bmatrix} \quad (5.10)$$

Після стандартизації ознак з використанням зазначеної матриці, визначення її елементів та оцінки спільності, розраховуються факторні навантаження показників, які відображають рівень кореляції окремого показника логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками з фактором.

Враховуючи те, що запропонований підхід до актуалізації системи показників логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств є досить ітеративним, для його оптимізації використано комп'ютерну програму IBM SPSS Statistics Version 22. Вихідні дані та порядок розрахунку факторних навантажень, факторних полів, факторних ваг, власних значень факторів за вибірковою сукупністю підприємств легкої промисловості представлено в додатку П.

Інтерпретація отриманих результатів у відповідності до факторних навантажень показників представлено в табл. 5.1 та на рис. 5.2.

Враховуючи результати розрахунків, найбільш вагомий вплив на логістично-орієнтоване управління фінансами досліджуваних підприємств має перший фактор – 34,84% мінливості. Другий та третій фактори пояснюють 25,43% та 18,84% мінливості відповідно, четвертий – 11,81%. В цілому, отримані значення загальної мінливості свідчать про те, що факторний аналіз дозволив на рівні 90,34% спільності представити первинні змінні, які відображають стан логістично-орієнтованого управління фінансами на підприємствах.

Структура утворених факторів, значення факторних навантажень та економічна сутність сформованих у розрізі факторів груп показників дозволили інтерпретувати ключові критерії логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств (ліквідність, збалансованість, інтенсивність, достатність фінансових потоків) та уточнити їх сутність з урахуванням впливу на цінність логістичних ланцюгів та вартість підприємства.

Перший фактор «Ліквідність фінансових потоків» утворюється показниками, які переважно визначають спроможність підприємства до забезпечення достатнього рівня ліквідності фінансових потоків у випадку скорочення (розширення) логістичних ланцюгів чи зміни їх складових. Вони характеризуються високими значеннями факторних навантажень на ознаки. Результатами проведеного в параграфі 2.2. аналізу та дотримання твердження про існування двох підходів до сутності ліквідності («ліквідності як запасу» та «ліквідності як потоку») [160, с.133] під ліквідністю фінансових потоків пропонується розуміти здатність до прискорення швидкості руху у випадку

необхідності термінового перетворення на грошові кошти за умов виникнення непередбачених ситуацій у функціонуванні логістичної системи підприємства. Отриманий відсоток мінливості та високі навантаження першого фактора свідчать про те, що ліквідність фінансового потоку є вагомим підґрунтям щодо спроможності забезпечувати високий рівень логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств.

Таблиця 5.1

**Інформація про факторні навантаження системи показників  
логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств  
(розраховано автором)**

Показник	Фактор та навантажувальні характеристики				
	1	2	3	4	5
Коефіцієнт виконання бюджетів вхідних фінансових потоків	-0,046	-0,200	-0,292	-0,018	0,719
Коефіцієнт виконання бюджетів вихідних фінансових потоків	0,108	0,072	0,070	0,046	0,560
Коефіцієнт ліквідності фінансового потоку	0,760	-0,020	-0,375	0,113	0,031
Коефіцієнт рентабельності фінансового потоку	0,925	0,076	0,084	0,001	-0,012
Коефіцієнт рентабельності фінансового потоку за активами	0,413	-0,160	-0,238	-0,112	-0,032
Коефіцієнт рентабельності фінансового потоку за власним капіталом	0,883	-0,047	0,324	-0,033	-0,048
Коефіцієнт достатності фінансового потоку	0,088	-0,093	0,001	0,089	0,631
Коефіцієнт виконання поставок сировини та матеріалів	-0,256	0,595	0,140	-0,305	0,289
Коефіцієнт реклаमाції	-0,164	-0,383	0,513	-0,051	-0,192
Коефіцієнт впливу операційних курсових різниць на чистий фінансовий потік	-0,025	-0,222	0,626	-0,001	0,435
Коефіцієнт еластичності вхідного фінансового потоку за клієнтською базою	-0,041	0,868	-0,166	-0,191	-0,233
Коефіцієнт використання логістичної інфраструктури	-0,031	0,874	-0,169	-0,144	-0,176
Коефіцієнт участі вихідних фінансових потоків у страхових операціях підприємства	-0,284	0,449	0,052	-0,070	-0,077
Коефіцієнт доцільності участі у виставково-ярмаркових заходах	0,967	-0,041	0,175	0,016	-0,105

Тривалість фінансово-логістичного циклу	-0,182	-0,045	0,635	0,564	0,004
Тривалість циклу виведення сезонних моделей одягу на ринок	-0,067	-0,230	0,766	0,235	-0,234
Коефіцієнт аутсорсингової віддачі	-0,077	-0,069	0,482	0,713	-0,136
Коефіцієнт рециклінгової віддачі	-0,265	-0,011	-0,152	0,347	0,234
Коефіцієнт толінгової віддачі	0,247	0,754	0,109	0,346	0,161
Частка чистого фінансового потоку від толінгових операцій в чистому операційному фінансовому потоці підприємства	-0,138	-0,137	-0,086	-0,229	0,384
Частка логістичних витрат у загальних витратах підприємства	-0,045	0,072	-0,010	-0,059	-0,012
Коефіцієнт складності управління фінансовими потоками	0,607	0,041	-0,081	-0,105	0,410
Коефіцієнт плинності в управлінні фінансовими потоками	-0,042	0,001	0,461	-0,007	-0,011
Коефіцієнт кваліфікаційного рівня у сфері управління фінансовими потоками	0,116	0,743	-0,013	0,415	-0,116
Коефіцієнт глибини спеціалізації з управління фінансовими потоками в логістичних системах	0,207	-0,011	0,148	0,870	0,054
Коефіцієнт задоволеності співробітників якістю зворотного зв'язку	-0,298	0,631	-0,225	0,350	0,203
Коефіцієнт інформатизації процесу управління фінансовими потоками	0,189	-0,254	0,533	0,266	0,322
Коефіцієнт чистого фінансового потоку на одного працівника	0,939	-0,043	-0,107	0,054	-0,058
Участь у заходах з реалізації благодійних програм	0,310	0,090	0,337	0,569	0,246
Рівень безпечних умов праці	0,226	-0,074	0,327	0,073	-0,163
Коефіцієнт ефективності управління екологізацією	-0,108	-0,016	0,214	-0,092	0,382
Коефіцієнт ділової репутації	0,942	-0,036	-0,207	0,023	-0,022
Коефіцієнт забрудненості навколишнього середовища	0,082	-0,068	-0,056	0,069	0,088
Коефіцієнт соціальної значущості	0,938	-0,037	0,173	-0,020	-0,004
Коефіцієнт зростання надходжень до бюджету	-0,293	0,397	0,331	0,103	0,202

Другий фактор також відіграє визначальну роль у напрямку забезпечення ефективного логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств. Він характеризується такою ж кількістю показників як і перший фактор. Його

доцільно трактувати як «Збалансованість фінансових потоків». Під збалансованістю фінансових потоків слід розуміти ідеальну пропорційність між вхідними та вихідними фінансовими потоками, а також між фінансовими та матеріальними потоками в часі та за обсягами їх руху між елементами логістичної системи. Збалансованість фінансових потоків забезпечується їх синхронізацією, яка передбачає регулювання вхідних і вихідних фінансових потоків в розрізі логістичних ланцюгів для підтримання оптимального залишку грошових коштів та ритмічності, яка відображає рух однакових обсягів з однаковою швидкістю. Незбалансованість фінансових потоків призводить до прояву ризиків платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості, що в цілому знижує фінансовий потенціал. Таким чином, в сучасних умовах, підприємствам доцільно встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між такими показниками, як коефіцієнт використання логістичної інфраструктури, коефіцієнт еластичності вхідного фінансового потоку за клієнтською базою, коефіцієнт толінгової віддачі, коефіцієнт кваліфікаційного рівня у сфері управління фінансами підприємств, коефіцієнт задоволеності співробітників якістю зворотного зв'язку, коефіцієнт виконання поставок сировини та матеріалів, коефіцієнт зростання надходжень до бюджету, коефіцієнт впливу операційних курсових різниць на чистий фінансовий потік, частка логістичних витрат у загальних витратах підприємства.

Третій фактор формується такими показниками як тривалість циклу виведення сезонних моделей одягу на ринок, тривалість фінансово-логістичного циклу, коефіцієнт участі вихідних фінансових потоків у страхових операціях, коефіцієнт інформатизації процесу управління фінансами підприємств, коефіцієнт рекламації, рівень безпечних умов праці, коефіцієнт плинності в управлінні фінансами підприємств. Їх факторні навантаження мають як позитивний так і негативний знаки, а отже кількісне зростання показників, що складають структуру фактора, має як стимулюючий вплив на динаміку досліджуваного явища так і дестимулюючий.

Виходячи із структури фактора його доцільно інтерпретувати як «Інтенсивність фінансових потоків». Інтенсивність фінансових потоків - це

частота руху вхідних фінансових потоків та відповідних їм вихідних в розрізі логістичних ланцюгів та в цілому по підприємству за визначений період часу.

Четвертий фактор «Достатність фінансових потоків» включає коефіцієнт глибини спеціалізації з управління фінансами підприємств, коефіцієнт аутсорсингової віддачі, участь у заходах з реалізації благодійних програм, коефіцієнт рециклінгової віддачі, які чітко розкривають специфіку функціонування логістичних систем та відображають значення потокового управління у напрямку забезпечення їх достатності для забезпечення ефективного управління фінансами підприємств. Він є узагальнюючою характеристикою, і як зазначають науковці [185, 214, 269], його достатність може бути оцінена як критично, частково дефіцитна або нейтральна. Тобто він відображає здатність чистого фінансового потоку задовольняти потреби підприємства. В логістично-орієнтованому управлінні фінансами підприємств він відіграє роль критерію прийняття фінансових рішень щодо забезпечення достатності фінансових ресурсів у напрямку реалізації альтернативних напрямів їх формування та використання.

Другий етап методики передбачає визначення меж коливань значень показників за ключовими критеріями логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств, які визначаються параметрами фінансових потоків. Його реалізація здійснюється на основі побудови контрольних карт Шухарта. Механізм практичного застосування зазначених карт розкрито в національному стандарті України «Статистичний контроль (контрольні карти Шухарта) [8]. Вперше контрольні карти були використані Уолтером Шухартом у якості діагностичного інструменту для з'ясування статистичної керованості технологічного процесу (оцінки наявності чи відсутності причин варіабельності). Метою складання є знаходження неприродних змін в характеристиках процесів, які повторюються, і встановлення критеріїв для виявлення нестатку статистичного керування. Процес знаходиться в статистично керованому стані, якщо мінливість викликана тільки випадковими причинами. У зв'язку з цим, теорія контрольних карт розрізняє два види мінливості. Перший вид – випадкова мінливість через «випадкові причини» (відомі ще як «звичайні причини»)



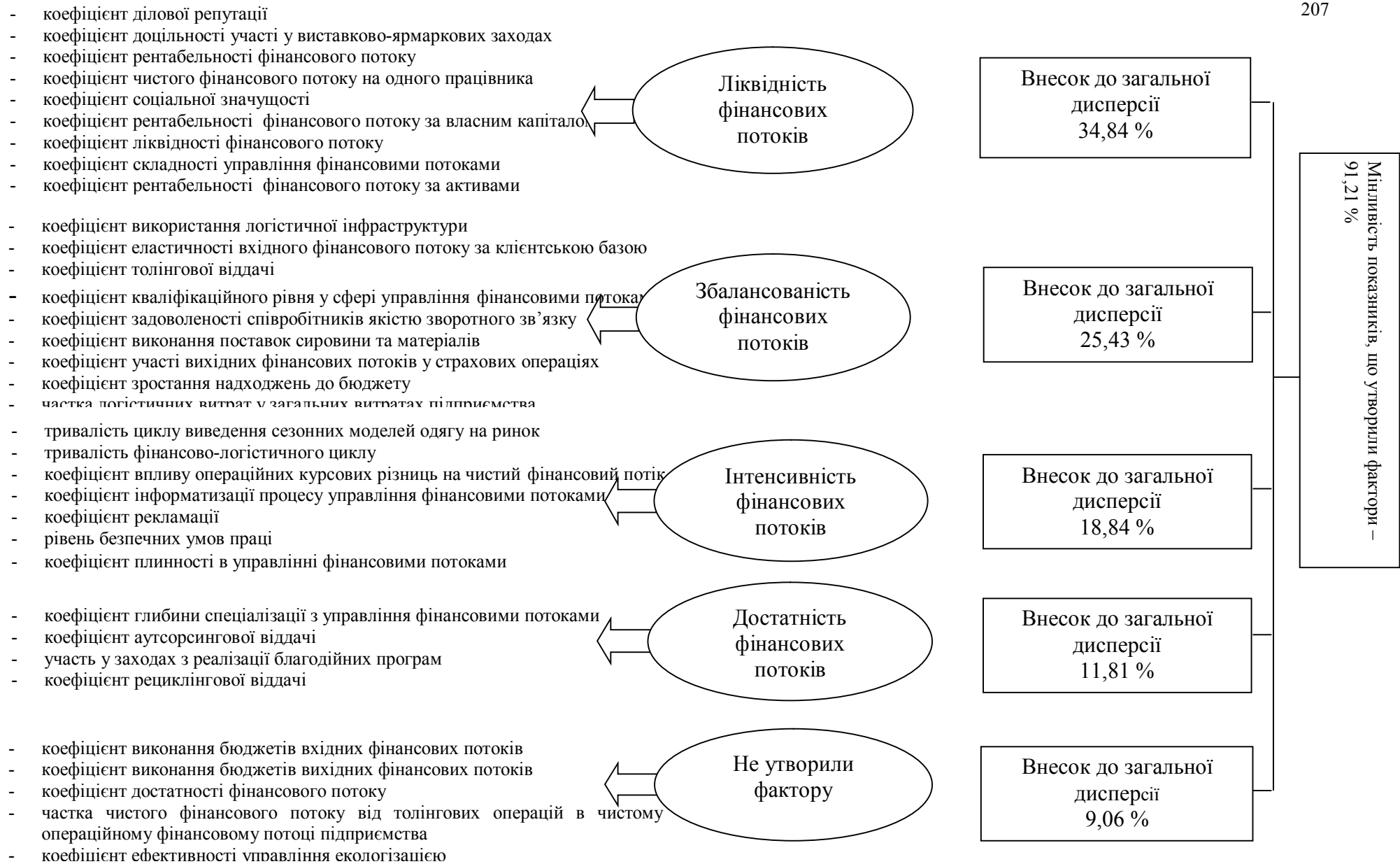


Рис. 5.2. Актуалізація показників логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств (розраховано автором)

Вона зумовлена широким набором причин, що присутні постійно, які нелегко виявити, кожна з таких причин становить дуже малу частку загальної мінливості і жодна з них не значима сама по собі. Проте сума всіх цих причин вимірна і вважається, що вона є внутрішньою суттю процесу. Унеможливлення чи зменшення впливу звичайних причин вимагає фінансових рішень для виділення ресурсів на поліпшення процесу і системи. Другий вид мінливості являє собою реальні зміни в процесі. Вони можуть бути наслідком деяких обумовлених причин, не властивих процесу внутрішньо і можуть бути усунуті, принаймні теоретично. Ці причини розглядаються як «невипадкові» чи «особливі» зміни.

Контрольна карта – це графік значень знайдених характеристик підгруп залежно від їхніх номерів. В ній відображається центральна лінія, що відповідає еталонному значенню характеристики (при дослідженні стану логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств це середнє арифметичне показників вибіркової сукупності підприємств у досліджуваному динамічному ряді) та контрольні межі (верхня та нижня). В результаті причини варіабельності визначаються як вихід точки, яка відображає час на контрольній карті та стан досліджуваного процесу на певний момент, за її верхню або нижню контрольні межі (допустима величина відхилення характеристики від її типового значення). Контрольні межі містяться на відстані  $3\sigma$  від центральної лінії, де  $\sigma$  – стандартне відхилення. Величина  $3\sigma$  вказує, що приблизно 99,7 % значень характеристики потраплять у ці межі за умови, що процес знаходиться у статистично керованому стані, тобто є ризик, рівний приблизно 0,03 %, чи в середньому три на тисячу випадків, що точка виявиться поза контрольними межами, коли процес знаходиться у статистично керованому стані. Імовірність «порушення» меж є настільки малою, що поява точки за межами потребує негайного вжиття заходів щодо повернення у межі типового стану. В результаті контрольні межі  $3\sigma$  називаються «границями дій». Межі на відстані  $2\sigma$  від центральної лінії відображають точки, що застерезуть про можливість виходу процесу зі стану статистичної керованості, тому їх називають «попереджувальними».

Графічне зображення контрольної карти Шухарта представлено на рис. 5.3.

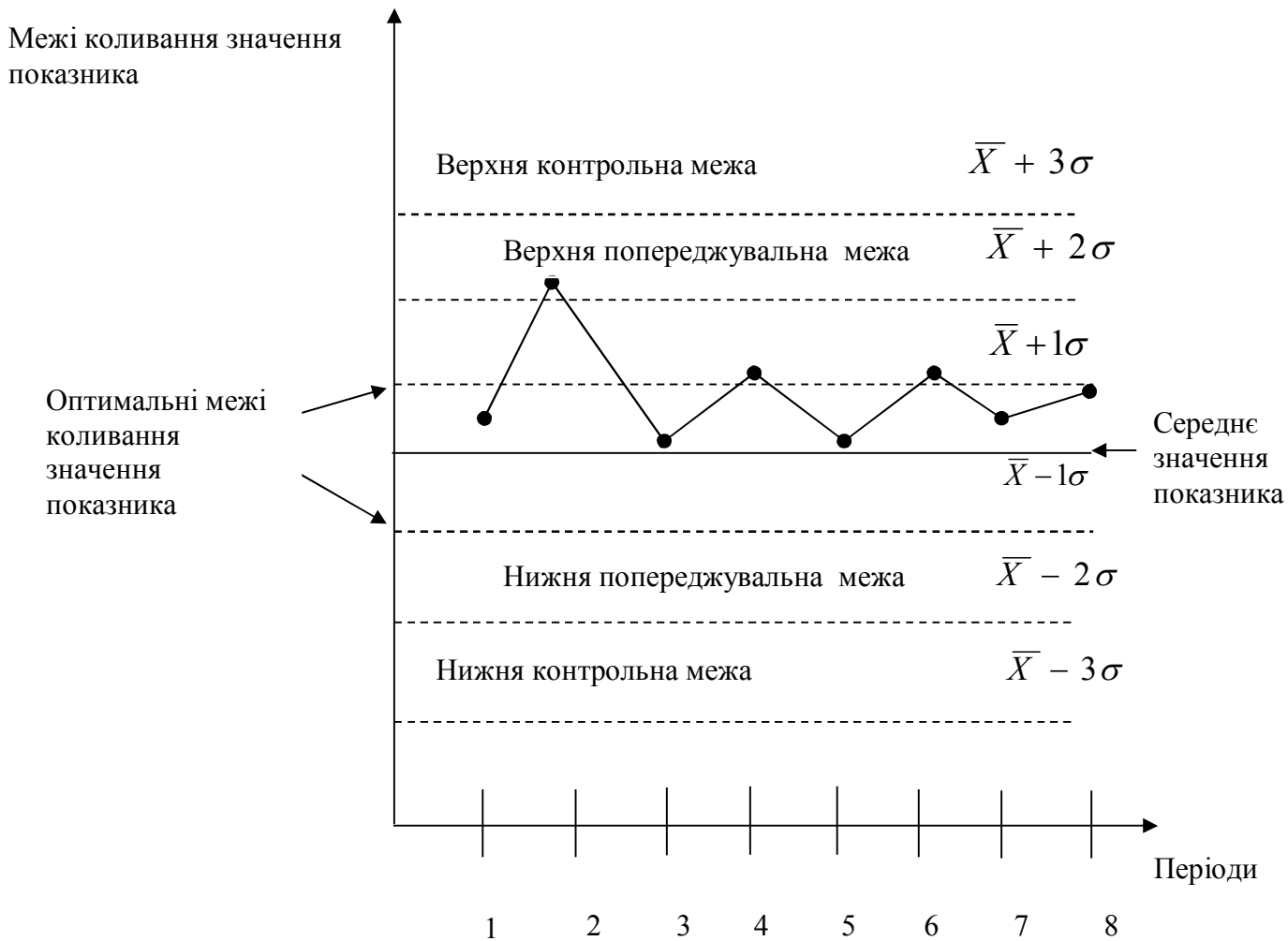


Рис. 5.3. Графічне зображення контрольної карти

Контрольні карти для всіх показників логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств за ключовими критеріями в розрізі вибіркової сукупності підприємств легкої промисловості побудовано на основі використання комп'ютерної програми IBM SPSS Statistics Version 22. Всього побудовано для вибіркової сукупності підприємства 300 контрольних карт. Програмний інтерфейс реалізації даного процесу представлено в додатку Р.

В подальшому використання контрольних карт передбачає визначення меж та значень показників логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств, що відповідають оптимальним, попереджувальним та контрольним рівням. Для підприємств їх представлено в додатку С.

За результати аналізу побудованих контрольних карт Шухарта та з метою реалізації наступного етапу в табл. 5.2 сформовано матрицю еталонних значень показників для вибіркової сукупності підприємств.

На третьому етапі розробленого підходу пропонується здійснити розрахунок таксономічного показника рівня логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств за кожним ключовим критерієм. Це дозволить оцінити вплив кожного критерію на стан логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств на конкретному підприємстві та визначити загальні межі їх коливань.

Таксономічний показник являє собою синтетичну величину, "рівнодіючу" всіх ознак, які характеризують досліджувану сукупність. Основним показником, який використовується в таксономічних моделях, є так звана таксономічна відстань. Під нею розуміється відстань між точками багатомірного простору, що обчислюється на основі методів аналітичної геометрії. Таксономічна відстань розраховується між точками-ознаками, які розташовані в багатомірному просторі.

В свою чергу, розмірність простору визначається числом ознак, які характеризують досліджуване явище. Розраховані таксономічні відстані, що наявні в багатомірному просторі, дозволяють визначити положення кожної точки відносно інших, і в результаті, обґрунтувати місце цієї точки в загальній сукупності. Для розрахунку таксономічного показника логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств за ключовими параметрами доцільно здійснити таку розрахунково-аналітичну роботу:

- визначити елементи матриці спостережень, яка включає найбільш повну характеристику досліджуваної множини;

В межах логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств в якості ознак, що складають багатомірний простір, доцільно використовувати показники, які згруповано за відповідними параметрами на першому етапі даного методичного підходу. В результаті матриця спостережень буде мати вигляд (5.11):

$$X = \begin{bmatrix} X_{11} & X_{12\dots} & X_{1k\dots} & X_{1n} \\ X_{21} & X_{22\dots} & X_{2k\dots} & X_{2n} \\ X_{i1} & X_{i2\dots} & X_{ik} & X_{in} \\ X_{w1} & X_{w2\dots} & X_{wk\dots} & X_{wn} \end{bmatrix} \quad (5.11)$$

де  $W$  – число одиниць сукупності;

$n$  – число ознак, що характеризують кожну одиницю сукупності;

$X_{ik}$ - значення  $k$ -тої ознаки для  $i$ -тої одиниці;

- провести стандартизацію ознак;

Здійснення такої розрахунково-аналітичної роботи пояснюється тим, що показники логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств, які включені в матрицю спостережень за відповідним параметром, неоднорідні та описують різні властивості сукупності об'єктів. Однак за рахунок розгляду комплексності підходу стандартизація ознак проведена на першому етапі реалізації даного методичного підходу. Її проведення є обов'язковим у випадку часткового використання етапів методики та моніторингу значень таксономічних показників в кожному новому динамічному ряду для конкретного підприємства. У цьому випадку має здійснюватися розрахунок елементів матриці відстаней. Для досягнення цієї цілі всі ознаки матриці спостережень повинні бути диференційованими.

Диференціація ознак полягає в розподілі їх на стимулятори та дестимулятори. Основою для поділу ознак на такі дві групи є характер впливу кожного з них на рівень досліджуваного об'єкта. Тому показники, які здійснюють прямий вплив на рівень логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств в межах визначеного параметру доцільно визначати як стимулятори. Показники, які здійснюють обернений вплив - дестимуляторами.

Розподіл ознак на стимулятори та дестимулятори є основою для побудови так званого еталону рівня логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств, який представляє собою точку  $P_0$  з координатами:

$$Z_{01}, Z_{02}, \dots, Z_{0n} \quad Z_{0s} = \max Z_{rs}, \text{ якщо } S \in I$$

$$Z_{0s} = \min Z_{rs} \text{ якщо } S \in I$$

Таблиця 5.2

**Еталонні значення показників логістично-орієнтованого управління фінансами  
вибіркової сукупності підприємств (розраховано автором)**

Індикатор, підприємство	X 19	X 18	X 20	X 02	X 32	X 24	X 05	X 11	X 17	X 22	X 25	X 21	X 15	X 10
ПрАТ фірма "Арсанія"	3,2728	0,8918	6,1352	17,4789	2,9885	4,8628	1,0081	92,0000	5,2003	68,6715	2,05125	2,6720	40,3990	26,276
ПАТ «Бердичівська фабрика одягу»	1,0858	8,7785	4,5000	1,7783	1,9829	1,2056	4,6767	77,4750	3,9015	1,9218	1,1567	1,0987	31,7114	162,9800
ПАТ «Володарка»	1,1101	3,9015	2,1661	1,5774	4,4386	1,3605	2,3687	50,2336	1,4026	0,9215	1,6042	1,0589	32,3000	34,4250
ПАТ "Гроно- Текс"	4,2583	6,9400	1,0411	1,2382	2,0864	1,4858	0,9355	39,5332	1,8732	1,4483	10,8574	13,3378	31,7114	69,7750
ПАТ "Кіровоград- ська ШФ "Зорянка"	5,1763	2,6309	0,9268	6,4444	1,7037	0,9234	0,9146	35,0436	0,9693	4,4480	13,1453	2,2466	32,3000	4,9504
ПрАТ "Санта Україна"	0,8559	1,3924	1,1224	17,4539	9,5593	1,0083	1,5714	50,2628	0,9403	17,0150	2,5925	10,1256	37,2914	21,9714
ПАТ ВТФ "Сіверянка"	4,4696	7,6943	1,1787	1,8033	3,5169	1,2349	0,9647	32,2750	1,7704	8,4888	2,2109	1,1157	37,2914	163,0305
ПАТ "Тротгола"	2,0239	3,2078	0,9158	4,1054	0,9102	0,9016	1,0580	15,7465	1,0934	0,7444	2,0698	1,2266	27,2832	81,8513
ПрАТ "Ужгородська швейна фабрика"	1,1083	4,3574	2,1387	1,7786	2,7889	8,5398	0,9690	50,1336	6,9993	1,0981	1,2302	1,1562	37,2664	12,4790
ПрАТ «Черні- гівська ШФ «Елегант»	19,9145	0,9657	0,9441	1,4360	1,2089	1,0154	1,2631	37,2164	0,9418	0,8967	0,8738	1,1538	31,7590	92,0640

Продовж. табл.5.2

Індикатор, підприємство	X 03	X 4	X 13	X 29	X 08	X 31	X 14	X 06	X 27	X 35	X 01	X 28	X 30	X 07	X 23
ПрАТ фірма "Арсанія"	8,1253	3,0029	0,9280	1,2431	18,1278	8,5150	1,0395	1,0929	1,8931	1,1322	19,205	2,0691	56,4220	37,3164	5,6034
ПАТ «Бердичівська фабрика одягу	8,4862	10,740	0,9856	1,1434	7,5519	53,4670	1,1852	1,0952	2,876	1,0222	4,3877	22,244	3,5642	40,3465	9,6784
ПАТ «Володарка»	17,1067	6,6447	0,8749	1,4328	1,1392	2,1664	1,0519	0,9000	13,450	1,3186	53,349	1,0914	4,2216	34,5514	2,6102
ПАТ "Гроно- Текс"	23,9469	5,3396	2,0037	1,0869	6,1198	32,3250	2,4218	1,0942	13,450	5,5209	1,0944	2,6883	5,4324	3,3547	5,2264
ПАТ "Кіровоград- ська ШФ "Зорянка"	4,3807	0,8624	0,9180	0,8890	7,9822	13,4333	1,1174	1,0004	4,8641	4,0447	0,9648	4,8485	1,3865	50,9281	21,773
ПрАТ "Санга Україна"	72,2353	4,0123	0,9119	7,8748	30,5429	34,6098	1,5426	1,0949	3,2315	7,7135	2,1127	38,381	23,1937	50,2336	48,515
ПАТ ВТФ "Сіверянка"	5,9056	5,6799	0,9290	6,6843	7,5444	50,1890	1,0389	0,9144	2,4026	1,9811	2,3728	2,0614	3,5617	31,6864	8,2064
ПАТ "Троттола"	14,4100	18,953	1,0331	3,7239	2,9830	92,0250	1,1569	1,0908	13,233	0,9954	1,7578	17,848	1,5168	5,4750	11,612
ПрАТ "Ужгородська швейна фабрика"	186,1014	17,711	1,0895	8,1609	7,5394	48,9410	1,2174	1,0447	2,9393	5,4775	19,769	2,1041	3,5817	2,6843	9,2172
ПрАТ «Черні- гівська ШФ «Елегант»	9,8463	1,0657	0,9388	0,9874	7,6758	11,1178	2,0368	1,4215	18,521	10,4752	5,7076	2,1141	30,2718	10,6414	96,071

де:  $I$  – множина стимуляторів;  $Z_{is}$  – стандартизоване значення ознаки  $S$  для одиниці  $i$ .

Враховуючи стимулюючий чи дестимулюючий вплив показників на рівень логістично-орієнтованого управління фінансами, пропонується для показників, які є стимуляторами, еталоном обирати найбільше значення, а для дестимуляторів – найменше значення.

Після вивчення координат еталону обчислюються відстані між точкою  $P_0$  і окремими одиницями досліджуваної множини. Відстань між окремими точками-одиницями  $i$  та точкою  $P_0$  позначимо  $C_{io}$ . Вона розраховується (5.12):

$$C_{io} = \left[ \sum_{s=1}^n (z_{is} - z_{os})^2 \right]^{\frac{1}{2}} \quad (5.12)$$

Після обчислення відстані між всіма одиницями даної сукупності отримаємо матрицю відстаней  $C$ . Її можна записати у такому вигляді (5.13):

$$C = \begin{bmatrix} 0 & C_{12} & C_{1i} & C_{1p} & C_{1w} \\ C_{21} & 0 & C_{2i} & C_{2p} & C_{2w} \\ C_{i1} & C_{i2} & 0 & C_{ip} & C_{iw} \\ C_{p1} & C_{p2} & C_{pi} & 0 & C_{pw} \\ C_{w1} & C_{w2} & C_{wi} & C_{wp} & 0 \end{bmatrix} \quad (5.13)$$

де символ  $C_{ij}$  – означає відстань між елементами  $i$  та  $j$ .

Отримані відстані являються вихідними величинами, які доцільно використовувати для розрахунку таксономічного показника рівня логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками за кожним ключовим параметром ( $d_i$ ):

$$d_i = 1 - \frac{C_{io}}{C_o} \quad (5.14)$$

$$C_o = \bar{C}_o + 2S_o \quad (3.16.) \quad \bar{C}_o = \frac{1}{W} \sum_{i=1}^w C_{io} \quad (5.15)$$

$$S_o = \left[ \frac{1}{W} \sum_{i=1}^w (C_{io} - \bar{C}_o)^2 \right]^{\frac{1}{2}} \quad (5.16)$$



Показник стану логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств за кожним критерієм інтерпретується таким чином: дана одиниця тим більше впливає на рівень логістично-орієнтованого управління фінансами в логістичній системі підприємства, чим ближче значення показника до одиниці. Їх представлено в табл. 5.3.

Таблиця 5.3

**Таксономічні показники логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств за ключовими критеріями (розраховано автором)**

Підприємство	Значення таксономічних показників логістично-орієнтованого управління фінансами підприємства			
	Ліквідність (ТП <sub>ЛФП</sub> )	Збалансованість (ТП <sub>ЗФП</sub> )	Достатність (ТП <sub>ДФП</sub> )	Інтенсивність (ТП <sub>ІФП</sub> )
ПрАТ фірма "Арсанія"	0,019*	0,297***	0,343*****	0,275**
ПАТ «Бердичівська фабрика одягу»	0,129*	0,157**	0,222***	0,373*****
ПАТ «Володарка»	0,298**	0,442***	0,212*	0,531*****
ПАТ "Гроно-Текс"	0,346***	0,283**	0,275*	0,706*****
ПАТ "Кіровоградська ШФ "Зорянка"	0,372**	0,545*****	0,468***	0,360*
ПрАТ "Санта Україна"	0,222***	0,251*****	0,173**	0,089*
ПАТ ВТФ "Сіверянка"	0,371***	0,136*	0,250**	0,514*****
ПАТ "Троттола"	0,536***	0,301**	0,021*	0,565*****
ПрАТ "Ужгородська швейна фабрика"	0,247***	0,073*	0,142**	0,698*****
ПрАТ «Чернігівська ШФ «Еlegant»	0,317***	0,329*****	0,306**	0,151*

Розрахунок показників здійснювався за допомогою автоматизованої програми Excel (додаток Т). Як бачимо, рівень впливу визначених критеріїв на стан логістично-орієнтованого управління за вибірковою сукупністю підприємств суттєво відрізняється. Однак особливістю для вибіркової сукупності підприємств є переважний вплив критеріїв інтенсивність та збалансованість, що є цілком логічним з урахуванням фінансових можливостей підприємств, визначених сучасним станом розвитку економіки України.

Четвертий етап – розрахунок інтегрального показника логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств здійснюється на основі значень таксономічних показників та визначеного рівня їх впливовості на першому етапі.

Для розрахунку інтегрального показника логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств ( $ІІІ_{ЛОУ}^{ФП}$ ) пропонується така формула (5.17):

$$ІІІ_{ЛОУ}^{ФП} = ТІІ_{ЛФП} \cdot \gamma_{\lambda} + ТІІ_{ЗФП} \cdot \gamma_{\lambda} + ТІІ_{ДФП} \cdot \gamma_{\lambda} + ТІІ_{ІФП} \cdot \gamma_{\lambda} \quad (5.17)$$

Де:  $\lambda$  відображає значимість ключових критеріїв логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками, визначена у відповідності до структури їх факторних ознак.

Розраховані значення інтегральних показників для вибіркової сукупності підприємств і представлено в таблиці 5.4.

Таблиця 5.4

**Значення інтегрального показника логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств вибіркової сукупності (розраховано автором)**

Підприємство	Значення інтегрального показника логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками
ПрАТ фірма "Арсанія"	0,1896
ПАТ «Бердичівська фабрика одягу»	0,1758
ПАТ «Володарка»	0,3686
ПАТ "Гроно-Текс"	0,3514
ПАТ "Кіровоградська ШФ "Зорянка"	0,4085
ПрАТ "Санта Україна"	0,2539
ПАТ ВТФ "Сіверянка"	0,2814
ПАТ "Троттола"	0,3906
ПрАТ "Ужгородська швейна фабрика"	0,2551
ПрАТ «Чернігівська ШФ «Еlegant»	0,3030

Отримані значення інтегральних показників характеризують стан логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств для конкретного підприємства. Разом з цим, значення показників свідчать про те, що він для вибіркової сукупності підприємств коливається з 0,2551 до 0,4085. Економічна інтерпретація запропонованого інтегрального показника полягає у такому: чим ближче його значення до одиниці, тим вищий рівень логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками на підприємстві. Така ситуація визначає необхідність формування градації шкали стану логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками.

Тому на п'ятому етапі запропонованого методичного підходу розроблено шкалу градації значень інтегрального показника логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками ( $III_{ФЛУ}^{ФП}$ ). В її основі знаходиться метод контрольних карт, який враховуючи завдання запропонованого методичного підходу, дозволяє встановити межі коливань зазначеного показника. Сформована контрольна карта Шухарта представлена на рис. 5.4.



Рис. 5.4. Карта Шухарта за інтегральними показниками логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками (розроблено автором)  
(фрагмент побудови з IBM SPSS Statistics Version 22 )

Відповідно до визначених меж, шкалу градації оцінки стану логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств доцільно представити таким чином:

- високий рівень логістично-орієнтованого управління фінансами підприємства відображає коливання значень інтегрального показника у межах :

$$\bar{X} + 1\sigma \leq \Pi_{\text{ФЛУ}}^{\text{ФП}} \leq \bar{X} + 3\sigma \quad 0,4193 \leq \Pi_{\text{ФЛУ}}^{\text{ФП}} \leq 0,5039$$

- середній рівень логістично-орієнтованого управління фінансами підприємства відображає коливання значень інтегрального показника у межах :

$$\bar{X} - 1\sigma \leq \Pi_{\text{ФЛУ}}^{\text{ФП}} \leq \bar{X} + 1\sigma \quad 0,3347 \leq \Pi_{\text{ФЛУ}}^{\text{ФП}} \leq 0,4193$$

- низький рівень логістично-орієнтованого управління фінансами підприємства відображає коливання значень інтегрального показника у межах:

$$\bar{X} - 3\sigma \leq \Pi_{\text{ФЛУ}}^{\text{ФП}} \leq \bar{X} - 1\sigma \quad 0,2501 \leq \Pi_{\text{ФЛУ}}^{\text{ФП}} \leq 0,3347$$

- досить низький рівень логістично-орієнтованого управління фінансами підприємства відображає коливання значень інтегрального показника у межах:

$$0 < \Pi_{\text{ФЛУ}}^{\text{ФП}} \leq \bar{X} - 3\sigma \quad 0 \leq \Pi_{\text{ФЛУ}}^{\text{ФП}} \leq 0,2501$$

Для ПАТ «Володарка», ПАТ "Гроно-Текс", ПАТ "Кіровоградська ШФ "Зорянка", ПАТ "Троттола" характерний середній рівень логістично-орієнтованого управління фінансами. Підприємства ПАТ ВТФ "Сіверянка", ПрАТ "Санта Україна", ПрАТ "Ужгородська швейна фабрика", ПрАТ «Чернігівська ШФ «Еlegant» мають низький рівень логістично-орієнтованого управління фінансами. Значення інтегрального показника логістично-орієнтованого управління фінансами для ПрАТ фірма "Арсанія", ПАТ «Бердичівська фабрика одягу» виходять за межі нижньої границі карти Шухарта, що відображає досить низький його рівень. Заходи щодо покращення існуючого стану логістично-орієнтованого управління фінансами для конкретного підприємства доцільно визначати на основі врахування таксономічних показників за встановленими критеріями.

У зв'язку з цим, другий блок розробленого методичного підходу відображає рекомендації щодо моделювання для підприємств можливих переходів з одного стану логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств в інший. Для цього запропоновано використовувати методи математичної статистики, які адаптовано до процесів управління фінансами. Їх застосування включає використання ланцюгів Маркова [127]. Завдяки простоті і наочності математичного апарату, високої достовірності і точності одержуваних рішень, особливу увагу марківські процеси набули у спеціалістів, що займаються дослідженням операцій і теорії прийняття оптимальних рішень [286].

В межах даного методологічного підходу пропонується використати однорідні ланцюги Маркова з безперервним часом, в основі яких знаходиться випадковий процес (відбувається у будь-якій фізичній системі та в межах якого для будь-якого моменту часу  $t_0$  ймовірнісні характеристики процесу в майбутньому залежать лише від його стану в даний момент  $t_0$  і не залежать від того, коли і як система  $S$  набула цього стану). Тобто, даний процес характеризується послідовністю станів  $S_0, S_1, \dots, S_k$ , де  $S_0$ , – початковий стан системи (перед першим кроком),  $S_1$  – стан системи після першого кроку,  $S_k$  – стан системи після  $k$ -го кроку. В результаті послідовність станів логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками розглядається як послідовність випадкових подій. При цьому умовна ймовірність  $p_{ij}(k)$  переходу системи зі стану  $S_i$  у стан  $S_j$  не залежить від кроку  $k$ , тобто  $p_{ij}(k)=p_{ij}=\text{const}$ .

Матриця перехідних ймовірностей для станів логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств буде мати вигляд (5.19):

$$P_{ij} = \begin{bmatrix} P_{11} & P_{12} & P_{13} & \dots & P_{1k} \\ P_{21} & P_{22} & P_{23} & \dots & P_{2k} \\ P_{31} & P_{32} & P_{33} & \dots & P_{3r} \\ P_{41} & P_{42} & P_{43} & \dots & P_{4k} \end{bmatrix} \quad (5.18)$$

де  $P_{ij}$  – ймовірність переходу за один крок з рівня  $S_i$  на рівень  $S_j$ ;  $P_{ii}$  – ймовірність збереження підприємством поточного рівня логістично-орієнтованого

управління фінансами підприємств;  $k$  – кількість рівнів логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками.

Відображені в матриці стани логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств характеризують повну систему подій. А тому сума ймовірностей кожної строки буде дорівнювати одиниці (5.19):

$$\sum_{j=1}^k p_{ij} = 1 \quad (i = 1 \dots k) \quad (5.19)$$

Для визначення ймовірності досягнення  $j$ -го рівня логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств, необхідно задати ймовірності переходу з рівня  $i$  на рівень  $j$  ( $P_{ij}$ ), сукупність яких за всіма рівнями й складатиме матрицю переходів. Ймовірність переходу – це ймовірність того, що у наступному періоді для підприємства характерним буде  $j$ -ий стан логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств, за умови, що відомо поточний  $i$ -й його рівень та встановлені умови впливу на його зміну.

Враховуючи визначені на попередньому етапі межі інтегрального показника логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств ( $III_{\Phi LV}^{\Phi\Pi}$ ) та виходячи із сутності побудови означених ланцюгів, логістично-орієнтоване управління може знаходитись у чотирьох станах ( $S_1, S_2, S_3, S_4$ ). А саме:

- високий рівень логістично-орієнтованого управління фінансами підприємства – перший рівень  $S_1$  ;
- середній рівень логістично-орієнтованого управління фінансами підприємства – другий рівень  $S_2$ ;;
- низький рівень логістично-орієнтованого управління фінансами підприємства – третій рівень  $S_3$ ;;
- досить низький рівень логістично-орієнтованого управління фінансами підприємства – четвертий рівень  $S_4$ ;;

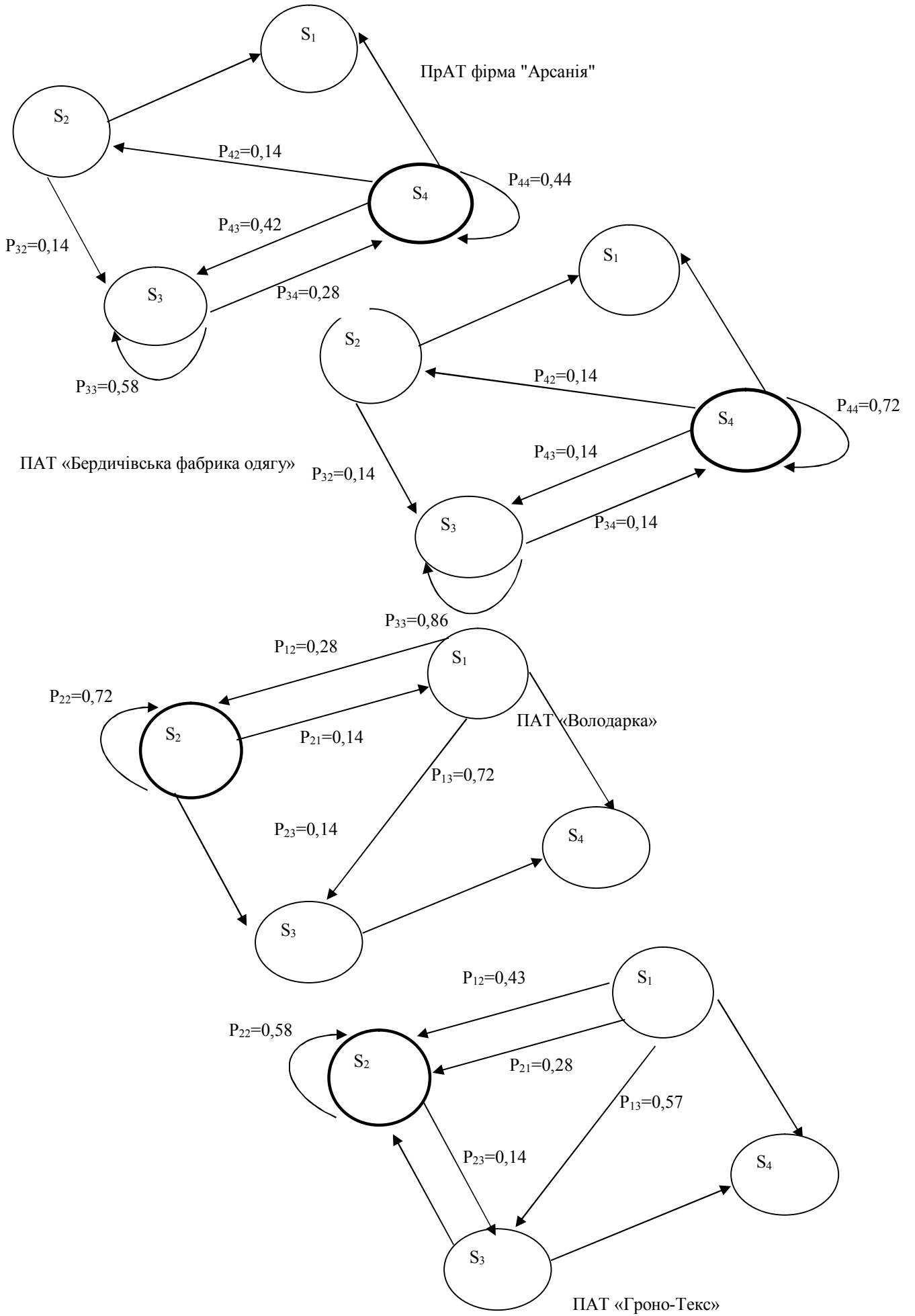
Для забезпечення точної інтерпретації станів логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств вибіркової сукупності та можливостей їх переходу доцільним є побудова сигнальних графіків. Вони дозволяють розглядати

зміну стану логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств як імовірнісний процес: ймовірність знаходження підприємства в тому чи іншому стані на даний час визначається характером розподілу ймовірностей знаходження в окремих станах протягом минулих періодів та ймовірностей їх зміни до теперішнього моменту. Тобто, сигнальні графи відобразять перехід системи управління фінансами підприємства з одного стану в інший та дозволять сформулювати матриці ймовірностей переходу. Вершини графів відображають можливі рівні логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств, ймовірність їх зміни упродовж наступного року - зображено числами на дугах та лініях, що з'єднують вершини, ймовірності переходів з нульовими значеннями - на графіках не зображено. Розрахунок значень ймовірностей (відношення кількості переходів з одного стану в інший до загальної кількості переходів) здійснювався на основі еталонних значень показників підприємств вибіркової сукупності за контрольними картами, розрахунку за досліджуваними роками таксономічних та інтегрального показників стану логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками (вибірка даних здійснювалася з фінансової та управлінської звітності в динамічному ряду за 2008 – 2015 р.р.) та твердження про те, що підприємство спроможне перейти на кращий стан логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств у випадку наявності тенденції до зменшення відсотка ймовірності переходу, але не більше 50 % ймовірнісного стану (25:25).

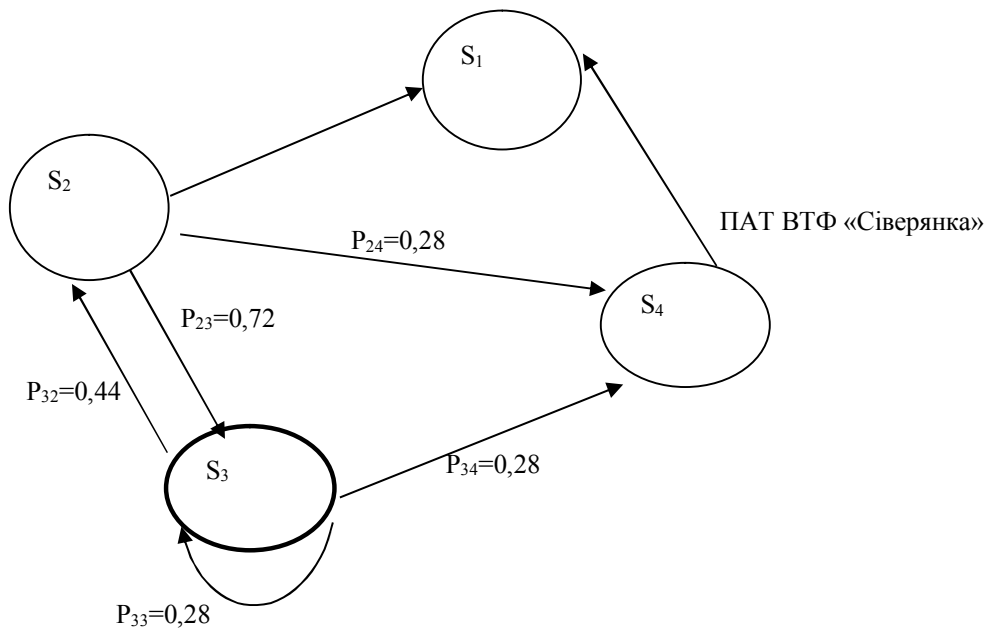
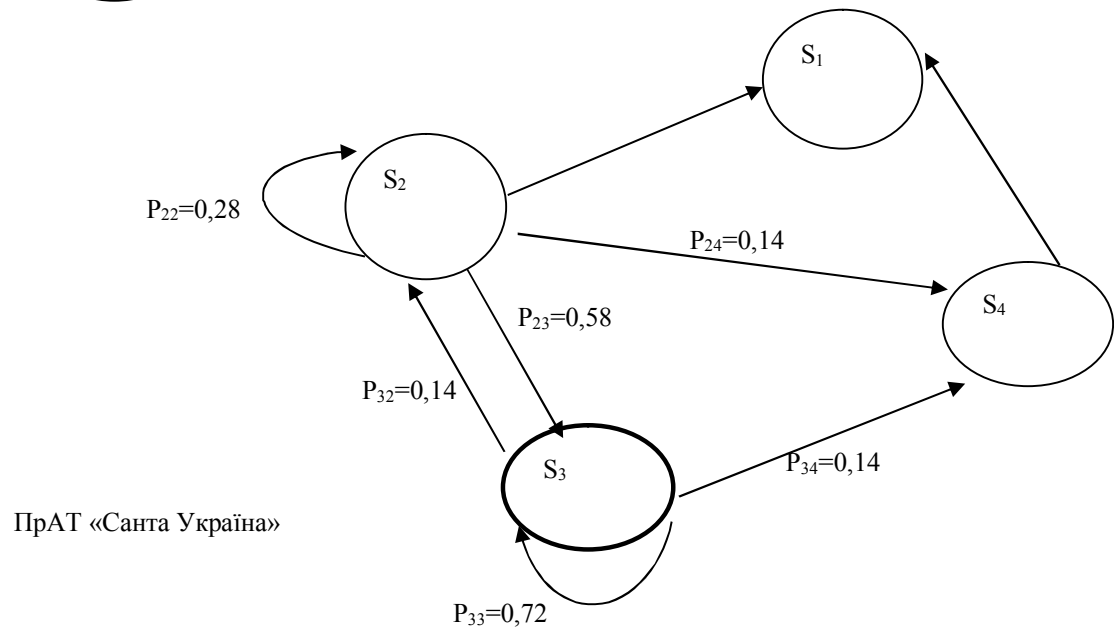
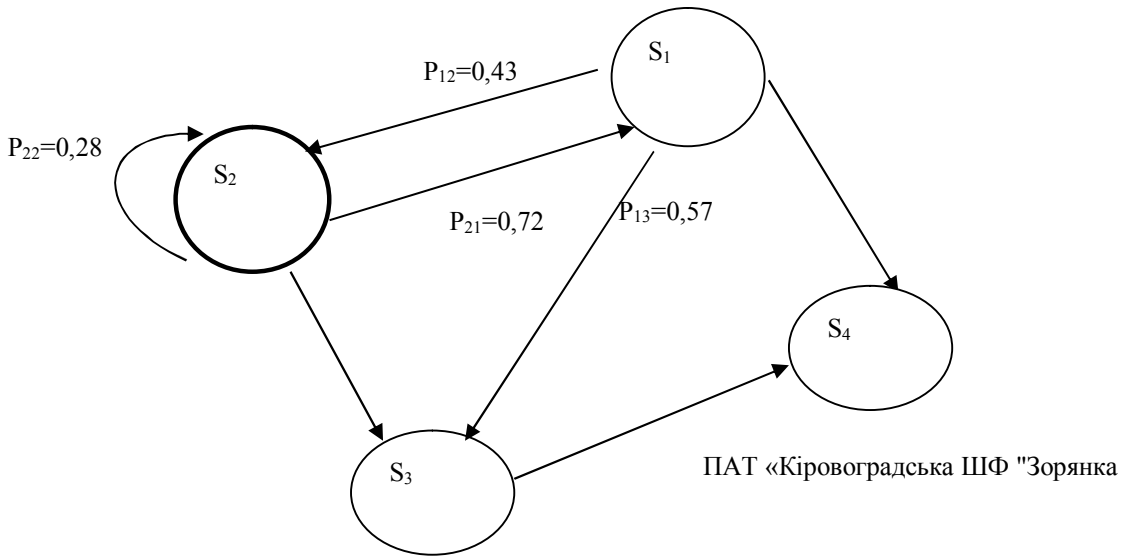
Отримані результати дозволили побудувати вихідні сигнальні графи (рис. 5.5) перехідних ймовірностей логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств вибіркової сукупності. Ймовірність переходу стану логістично-орієнтованого управління фінансами на підприємстві в інший стан у майбутньому залежить від його сучасного стану та сформованих матриць переходів відповідно до сигнальних графів.

В результаті вони будуть розраховуватися наступним чином (5.20):

$$p^n = p^0 \cdot (p^1)^n \quad (5.20)$$







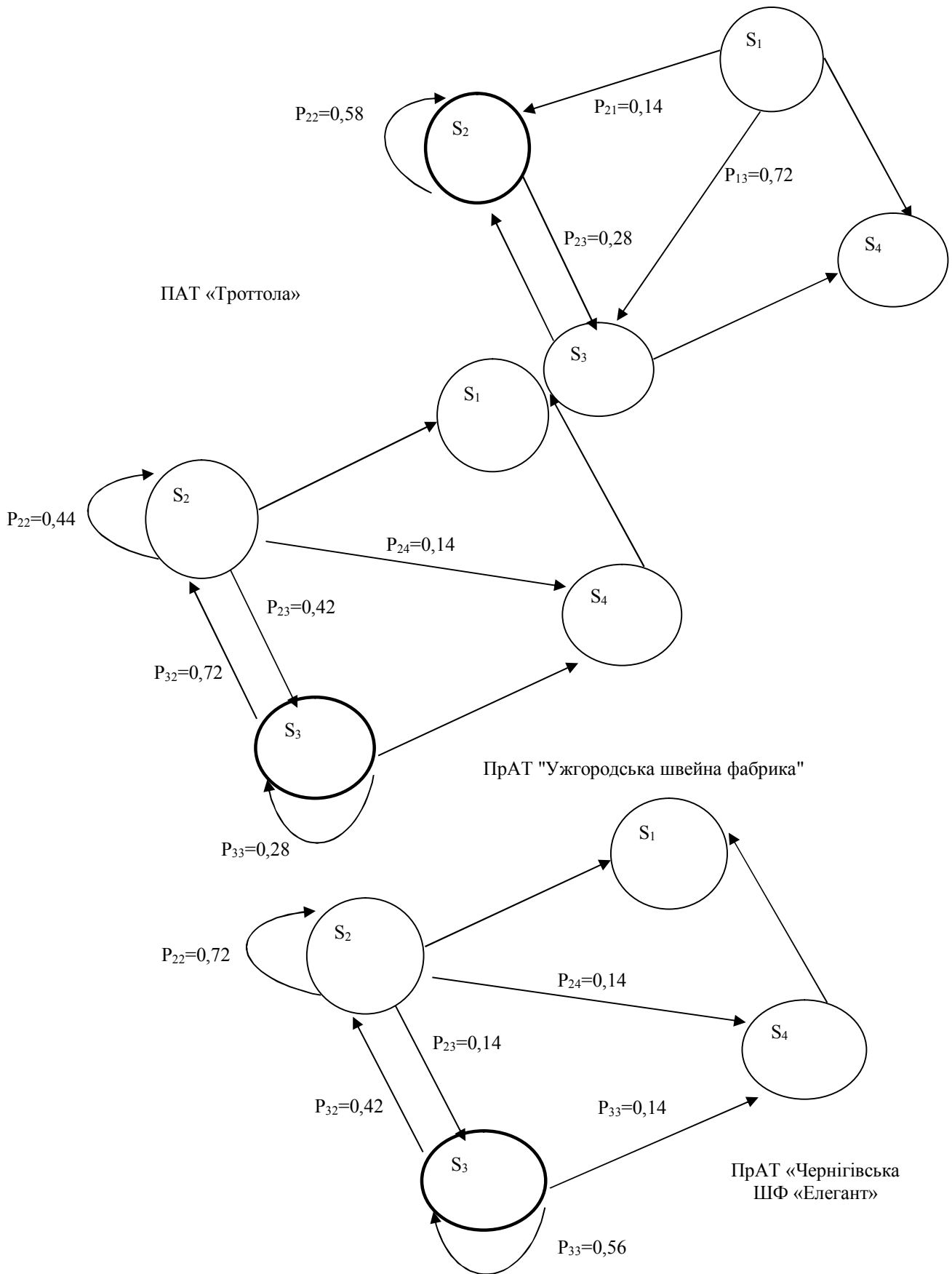


Рис. 5.5. Сигнальні графи перехідних ймовірностей у 2016 році для підприємств вибіркової сукупності

$P^0$  - матриця вихідного стану логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками;  $P^1$  - матриця перехідних ймовірностей з одного стану в інший відповідно до сигнальних графів;

$n$  - номер кроку марківського ланцюга.

Враховуючи отримані значення показників та побудовані сигнальні графи можливим є формування матриць ймовірностей початкових станів підприємств та матриць переходу на кращий стан в наступному звітному році. Однак перехід кожного підприємства на кращий рівень логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств у перспективі визначається внутрішніми можливостями, що відображають характер оперативних, тактичних, стратегічних фінансових рішень шляхом врахування значень таксономічних показників та визначення їх пріоритетності.

В табл. 5.5, табл. 5.6 представлено матриці перехідних ймовірностей з досить низького стану логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств в низький, які характерні для ПрАТ фірма «Арсанія» та ПАТ «Бердичівська фабрика одягу».

Для ПрАТ фірма «Арсанія» за критерієм «Достатність фінансових потоків» таксономічний показник складає 0,343, що характеризує його ключовий вплив на управління фінансовими потоками в перших роках стратегічного періоду, а потім відповідно критеріїв «Збалансованість фінансових потоків» (0,297), «Інтенсивність фінансових потоків» (0,275), «Ліквідність фінансових потоків» (0,019). Ймовірність утримання підприємства на низькому стані складає 28 %, а переходу у вищий відповідно 18 % та 7%, що дозволяє зробити висновок про майбутні позитивні тенденції в господарській діяльності.

ПАТ «Бердичівська фабрика одягу» за результатами розрахунку ймовірностей переходу (вона зменшилась з 54% до 24% лише за період з 2016 року до 2019 року) характеризується можливостями переходу з досить низького рівня на низький лише у 2021 році. Разом з цим, утримуватися у низькому стані підприємство зможе з ймовірністю 50%, що є позитивним моментом.

**Матриці перехідних ймовірностей станів логістично-орієнтованого  
управління фінансами для ПрАТ фірма «Арсанія»  
в 2016-2019 роках**

Роки	Вихідна матриця	Перехідна матриця	Матриця ймовірностей переходу
2016	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 1 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,12 & 0,45 & 0,28 \\ 0 & 0,12 & 0,43 & 0,31 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,12 & 0,43 & 0,31 \end{bmatrix}$
2017	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 1 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,10 & 0,38 & 0,25 \\ 0 & 0,10 & 0,37 & 0,26 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,10 & 0,37 & 0,26 \end{bmatrix}$
2018	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 1 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,08 & 0,33 & 0,21 \\ 0 & 0,08 & 0,31 & 0,22 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,08 & 0,31 & 0,22 \end{bmatrix}$
2019	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,07 & 0,28 & 0,18 \\ 0 & 0,07 & 0,27 & 0,20 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,07 & 0,28 & 0,18 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$

Такий стан речей вимагає від керівництва підприємства негайних заходів, направлених на удосконалення не лише методичних, але й організаційних підходів до управління фінансами у напрямку формування логістичних систем та забезпечення в них ефективності управління фінансовими потоками. Для цього доречними є в перших стратегічних періодах розробка та реалізація фінансових рішень, пов'язаних з покращенням значень коефіцієнтів, які утворили критерій «Інтенсивність фінансових потоків».

Таблиця 5.6

**Матриці перехідних ймовірностей станів логістично-орієнтованого  
управління фінансами для ПАТ «Бердичівська фабрика одягу»  
в 2016-2021 роках**

Роки	Вихідна матриця	Перехідна матриця	Матриця ймовірностей переходу
2016	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 1 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,01 & 0,76 & 0,22 \\ 0 & 0,1 & 0,22 & 0,54 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,1 & 0,22 & 0,54 \end{bmatrix}$
2017	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 1 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,03 & 0,68 & 0,27 \\ 0 & 0,07 & 0,27 & 0,42 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,07 & 0,27 & 0,42 \end{bmatrix}$
2018	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 1 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,04 & 0,62 & 0,28 \\ 0 & 0,05 & 0,28 & 0,34 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,05 & 0,28 & 0,34 \end{bmatrix}$
2019	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 1 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,04 & 0,57 & 0,29 \\ 0 & 0,04 & 0,29 & 0,28 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,04 & 0,29 & 0,29 \end{bmatrix}$
2020	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 1 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,04 & 0,54 & 0,29 \\ 0 & 0,03 & 0,29 & 0,24 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,03 & 0,29 & 0,24 \end{bmatrix}$
2021	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,04 & 0,5 & 0,29 \\ 0 & 0,04 & 0,28 & 0,22 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,04 & 0,5 & 0,29 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$

Підприємству доцільно розробляти систему фінансових рішень у напрямку формування стійких відносин з постачальниками та пошуку фінансових можливостей для перепідготовки та мотивування персоналу до забезпечення ефективного управління фінансовими потоками.

В табл. 5.7., табл. 5.8., табл. 5.9., табл. 5.10. представлено матриці перехідних ймовірностей з низького стану логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств в середній. Така ситуація є характерною для ПрАТ «Санта Україна», ПАТ ВТФ «Сіверянка», ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» та ПрАТ «Чернігівська ШФ «Елегант».

Таблиця 5.7

**Матриці перехідних ймовірностей станів логістично-орієнтованого управління фінансами для ПАТ ВТФ «Сіверянка» в 2016-2019 роках**

Роки	Вихідна матриця	Перехідна матриця	Матриця ймовірностей переходу
2016	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,32 & 0,21 & 0,20 \\ 0 & 0,12 & 0,39 & 0,26 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,12 & 0,39 & 0,26 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$
2017	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,12 & 0,29 & 0,15 \\ 0 & 0,17 & 0,29 & 0,14 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,1 & 0,29 & 0,14 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$
2018	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,12 & 0,14 & 0,10 \\ 0 & 0,1 & 0,21 & 0,10 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,08 & 0,21 & 0,14 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$
2019	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,1 & 0,3 & 0,1 \\ 0 & 0,1 & 0,11 & 0,1 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,11 & 0,3 & 0,1 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$

З перерахованих підприємств найкращі можливості щодо переходу з низького стану логістично-орієнтованого управління фінансами в середній має ПАТ ВТФ «Сіверянка». Ймовірність переходу у кращий стан логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств змінюється від 23% до 43%, а ймовірність перебування у низькому стані у 2018 році складає 14%. Підприємство спроможне забезпечити середній стан логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками за чотири роки (в 2019 році) та його забезпечити з ймовірністю 11%. Для виконання таких прогнозів важливим для ПАТ ВТФ «Сіверянка» є обґрунтування фінансових рішень у напрямку першочергового покращення показників інтенсивності фінансових потоків, а потім поступово ліквідності, збалансованості, достатності.

Найгірші можливості для покращення існуючого стану логістично-орієнтованого управління фінансами має ПрАТ «Санта Україна». Воно характеризується досить низькими темпами зростання ймовірності до переходу у вищий рівень та значними значеннями ймовірності перебування у низькому стані ( у 2016 році – 60%, у 2017 – 52%, у 2018 році – 44%, у 2019 – році 37%).

Підприємство ПрАТ «Санта Україна» до 2019 року збереже низький стан логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств з ймовірністю 32%. Причиною цього є розбалансованість фінансових потоків підприємства, яка визначається низьким рівнем використання логістичної інфраструктури, толінгової віддачі та значною часткою логістичних витрат. Така ситуація вимагає від фінансових менеджерів впливу не тільки на параметри фінансових потоків, але й на функціональну структуру управління ними.

Підприємства ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика», ПрАТ «Чернігівська ШФ «Елегант» перехід на середній рівень логістично-орієнтованого управління фінансами здійснять за п'ять років.

ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» характеризується зростанням ймовірності переходу у кращий стан за період з 2016 року до 2020 року з 1% до 28%. ПрАТ «Чернігівська ШФ «Елегант» спроможна покращити можливості переходу у кращий стан від 0% до 24%. При цьому, найбільшу ймовірність

утримати середній стан логістично-орієнтованого управління фінансами має ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» – 35 %.

Таблиця 5.8

**Матриці перехідних ймовірностей станів логістично-орієнтованого управління фінансами для ПрАТ «Санта Україна» в 2016-2020 роках**

Роки	Вихідна матриця	Перехідна матриця	Матриця ймовірностей переходу
2016	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,15 & 0,58 & 0,12 \\ 0 & 0,14 & 0,60 & 0,12 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,14 & 0,60 & 0,12 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$
2017	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,12 & 0,51 & 0,10 \\ 0 & 0,12 & 0,52 & 0,11 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,12 & 0,52 & 0,11 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$
2018	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,10 & 0,43 & 0,08 \\ 0 & 0,12 & 0,44 & 0,08 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,12 & 0,44 & 0,08 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$
2019	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,07 & 0,37 & 0,06 \\ 0 & 0,07 & 0,37 & 0,06 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,07 & 0,37 & 0,06 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$
2020	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,05 & 0,32 & 0,05 \\ 0 & 0,05 & 0,32 & 0,05 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,05 & 0,32 & 0,05 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$



Для неї перехід в 2020 році із низького стану логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками в середній також визначається ефективністю рішень щодо підвищення інтенсивності фінансових потоків.

Таблиця 5.9

**Матриці перехідних ймовірностей станів логістично-орієнтованого управління фінансами для ПрАТ «Ужгородська фабрика» в 2016-2020 роках**

Роки	Вихідна матриця	Перехідна матриця	Матриця ймовірностей переходу
2016	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,56 & 0,24 & 0,06 \\ 0 & 0,49 & 0,38 & 0,12 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,49 & 0,38 & 0,12 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$
2017	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,45 & 0,26 & 0,07 \\ 0 & 0,54 & 0,26 & 0,06 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,54 & 0,26 & 0,07 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$
2018	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,42 & 0,23 & 0,06 \\ 0 & 0,47 & 0,27 & 0,07 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,47 & 0,27 & 0,07 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$
2019	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,38 & 0,21 & 0,06 \\ 0 & 0,43 & 0,23 & 0,06 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,43 & 0,23 & 0,06 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$
2020	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,35 & 0,19 & 0,05 \\ 0 & 0,39 & 0,22 & 0,06 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,35 & 0,19 & 0,05 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$

Таблиця 5.10

**Матриці перехідних ймовірностей станів логістично-орієнтованого управління фінансами для ПрАТ «Чернігівська ШФ «Еlegant» в 2016-2020 роках**

Роки	Вихідна матриця	Перехідна матриця	Матриця ймовірностей переходу
2016	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,57 & 0,18 & 0,2 \\ 0 & 0,53 & 0,35 & 0,12 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,53 & 0,35 & 0,12 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$
2017	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,49 & 0,18 & 0,10 \\ 0 & 0,54 & 0,28 & 0,13 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,54 & 0,28 & 0,13 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$
2018	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,51 & 0,17 & 0,09 \\ 0 & 0,51 & 0,25 & 0,11 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,51 & 0,25 & 0,11 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$
2019	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,38 & 0,15 & 0,08 \\ 0 & 0,46 & 0,20 & 0,10 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,46 & 0,20 & 0,10 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$
2020	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,33 & 0,14 & 0,07 \\ 0 & 0,42 & 0,17 & 0,09 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0,33 & 0,14 & 0,07 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$

Матриці перехідних ймовірностей для підприємств з середнього стану логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств у високий представлено в табл. 5.11, табл. 5.12, табл. 5.13, табл. 5.14.

Для ПАТ «Володарка» найважливішим у напрямку досягнення стратегічних орієнтирів є покращення показників у межах параметрів інтенсивність та достатність. Його перехід з середнього на високий стан можливим є в 2020 році з ймовірністю 25%, що відображає граничне перехідне її значення.

Таблиця 5.11

**Матриці перехідних ймовірностей станів логістично-орієнтованого управління фінансами для ПАТ «Володарка» в 2016-2020 роках**

Роки	Вихідна матриця	Перехідна матриця	Матриця ймовірностей переходу
2016	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0,03 & 0,2 & 0,03 & 0 \\ 0,10 & 0,56 & 0,2 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0,10 & 0,56 & 0,2 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$
2017	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0,02 & 0,16 & 0,06 & 0 \\ 0,07 & 0,42 & 0,15 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0,07 & 0,42 & 0,15 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$
2018	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0,02 & 0,12 & 0,04 & 0 \\ 0,06 & 0,33 & 0,11 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0,06 & 0,33 & 0,11 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$
2019	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0,01 & 0,09 & 0,03 & 0 \\ 0,04 & 0,25 & 0,08 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0,04 & 0,25 & 0,08 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$
2020	$\begin{bmatrix} 1 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0,01 & 0,07 & 0,02 & 0 \\ 0,03 & 0,19 & 0,06 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0,01 & 0,07 & 0,02 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$

При цьому його утримати підприємству буде дуже складно - ймовірність перебування у високому стані логістично-орієнтованого управління фінансам підприємства складає 1%.

На відміну від нього, ПАТ «Гроно-Текс» високий стан логістично-орієнтованого управління фінансами забезпечить в 2019 році. Ймовірність переходу складає 24%, а перебування в бажаному стані – 4%, що є досить низьким. Разом з цим, його фінансові рішення, починаючи з 2016 року, мають бути направлені на врахування значень таксономічних показників в такій послідовності – інтенсивність, ліквідність, збалансованість, достатність.

Таблиця 5.12

**Матриці перехідних ймовірностей станів логістично-орієнтованого управління фінансами для ПАТ "Гроно-Текс" в 2016-2019 роках**

Роки	Вихідна матриця	Перехідна матриця	Матриця ймовірностей переходу
2016	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0,12 & 0,24 & 0,06 & 0 \\ 0,16 & 0,45 & 0,24 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0,16 & 0,45 & 0,24 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$
2017	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0,06 & 0,19 & 0,10 & 0 \\ 0,13 & 0,33 & 0,16 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0,13 & 0,33 & 0,16 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$
2018	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0,05 & 0,14 & 0,06 & 0 \\ 0,09 & 0,24 & 0,11 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0,09 & 0,24 & 0,11 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$
2019	$\begin{bmatrix} 1 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0,04 & 0,10 & 0,05 & 0 \\ 0,06 & 0,18 & 0,08 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0,04 & 0,10 & 0,05 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$

ПАТ "Кіровоградська ШФ "Зорянка" високий рівень логістично-орієнтованого управління фінансами забезпечить в 2018 році та з ймовірністю 12% зможе його утримати. Для підприємства ПАТ "Гроно-Текс" ймовірність утримання складає 4%, а переходу в середній - 10%.

Таблиця 5.13

**Матриці перехідних ймовірностей станів логістично-орієнтованого управління фінансами для ПАТ ШФ "Зорянка" в 2016-2018 роках**

Роки	Вихідна матриця	Перехідна матриця	Матриця ймовірностей переходу
2016	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0,31 & 0,12 & 0 \\ 0,20 & 0,38 & 0,41 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0,20 & 0,38 & 0,41 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$
2017	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0,08 & 0,16 & 0,17 & 0 \\ 0,27 & 0,19 & 0,11 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0,27 & 0,19 & 0,11 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$
2018	$\begin{bmatrix} 1 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0,12 & 0,08 & 0,05 & 0 \\ 0,14 & 0,17 & 0,15 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0,12 & 0,08 & 0,05 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$

Перехід ПАТ "Кіровоградська ШФ "Зорянка" на вищий стан логістично-орієнтованого управління фінансами можна пояснити стрімким підвищенням за останні два роки інтенсивності фінансових потоків у розрізі логістичних ланцюгів форменого одягу (костюми військові польові, форма, бушлати, комплекти чоловічої натільної білизни) та шевронів, логотипів, нашивок. Разом з цим, підприємству можливо досягти бажаного рівня за умови першочергового використання заходів, пов'язаних із покращенням збалансованості фінансових потоків (таксономічний показник за критерієм збалансованості має найбільше

значення, що характеризує найбільший вплив на логістично-орієнтоване управління фінансами підприємств).

ПАТ "Троттола" як і ПАТ "Кіровоградська ШФ "Зорянка" високий рівень логістично-орієнтованого управління фінансами також забезпечить в 2018 році. Для нього перехід у вищий стан у 2017 році можливий з ймовірністю 5%, та утримання в існуючому – 24%. Разом з цим, підприємству його утримати буде дуже складно, що визначається потоків нижчі рівні. Для даного підприємства важливим є приділення уваги критерію «Інтенсивність фінансових потоків» та «Ліквідність фінансових потоків».

Таблиця 5.14

**Матриці перехідних ймовірностей станів логістично-орієнтованого управління фінансами для ПАТ "Троттола" в 2016-2018 роках**

Роки	Вихідна Матриця	Перехідна матриця	Матриця ймовірностей переходу
2016	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0,03 & 0,16 & 0,08 & 0 \\ 0,08 & 0,37 & 0,26 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0,08 & 0,37 & 0,26 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$
2017	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0,02 & 0,10 & 0,07 & 0 \\ 0,05 & 0,24 & 0,16 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0,05 & 0,24 & 0,16 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$
2018	$\begin{bmatrix} 1 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0,01 & 0,06 & 0,04 & 0 \\ 0,03 & 0,15 & 0,11 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 0,01 & 0,06 & 0,04 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$

Сформовані матриці ймовірностей досягнення підприємствами бажаного рівня логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств за період з 2016 до 2020 року, а також пріоритетність критеріїв управління їх фінансовими потоками представлено в додатку У.

В цілому використання запропонованого підходу дозволяє спрогнозувати стан логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств у перспективних періодах. Однак для підвищення рівня його суттєвості прогноз стану логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств доцільно здійснювати за результатами отриманих значень в попередньому звітному періоді у відповідності до сформованих бюджетів за логістичними ланцюгами шляхом актуалізації показників у новому динамічному ряду, встановлення значимості критеріїв на основі таксономічних показників та розрахунку меж інтегральних показників з використанням карт Шухарта.

Такий стан речей, дозволяє зробити висновок про те, що починаючи з початкових етапів реалізації фінансових рішень у напрямку покращення стану логістично-орієнтованого управління фінансами, для підприємств вибіркової сукупності обов'язковим є впровадження системи логістично-орієнтованого бюджетування, яка є складовою фінансового планування в умовах логістизації економіки.

## **5.2. Структурно-функціональна модель фінансового планування в логістичній системі підприємства**

Упродовж останніх п'ятидесяти років у світовій практиці управління фінансами підприємств спостерігається еволюція поглядів щодо змісту фінансового планування. Вони змінювалися в залежності від досконалості систем державного управління, розвиненості економічних відносин на макро-, мезо-, мікрорівнях, дієвості моделей управління господарською діяльністю. Науковцями доведено, що початкові етапи розвитку фінансового планування супроводжувалися становленням його телеологічної та генетичної концепцій, які базувалися на різних компонентах і напрямках проходження процесу планування. Телеологічна концепція описувала процес планування в періоді та умовах відносного статичного стану, який характеризувався рівновагою у певний момент

часу. Згідно з нею, фінансове планування на рівні підприємства трактувалося як важливий засіб організації фінансів для забезпечення встановлення конкретного завдання у сфері джерел створення і напрямів використання грошових коштів. У фінансовому плані підприємства в основному відображалися нормативи формування та використання фінансових ресурсів. Генетична концепція виникла в процесі пошуку інструментів урахування впливу змін ринкового середовища. Вона ґрунтувалася на минулих та лише очікуваних, передбачуваних змінах планового періоду та тенденціях, визначаючи аксіому, що економіка розвивається системно і циклічно. На початку 50 років XX століття на рівні підприємства вона характеризувала процес планування інвестицій, можливих варіантів фінансування підприємства, проектування результатів альтернативних рішень, оцінки потенціалу досягнення фінансових цілей. В 70-х роках XX століття вона почала відображати особливості застосування положень концепції фінансової рівноваги, яка була направлена на забезпечення збалансування окремих потоків, процесів та відносин. Впродовж наступних років науковці намагалися узгоджувати окремі положення телеологічної та генетичної концепцій для надання фінансовому плануванню адаптивності, гнучкості та інших властивостей.

Однак високий динамізм підприємницької діяльності, який супроводжується розширенням методів фінансового планування, але низьким рівнем виконання фінансових планів, свідчить про все обмеженіше їх використання. Слушно зазначає Білоусова О.С. [50, с.17], що телеологічна та генетична концепції описують процес фінансового планування, що не враховує інструменти мінімізації ризиків під впливом змін моделей або механізмів державного управління, ринкової кон'юнктури, інших аспектів функціонування за нестабільних умов. В результаті, сформовані на підприємствах системи планових показників не забезпечують отримання очікуваного результату навіть у разі проведення попередньої оцінки обґрунтованості, врахування фактичних показників господарської діяльності, тенденцій минулих періодів та очікуваних змін у майбутньому. Такий стан речей визначає доречність обґрунтування нових



концептуальних підходів до фінансового планування, методичного забезпечення розробки якісних фінансових планів.

Процес фінансового планування в контексті логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств трансформується, що вимагає розвитку теоретичних засад та методичних підходів до його здійснення. Для успішної реалізації фінансового планування в логістичних системах необхідно володіти інформацією про його види, залежність від чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, склад учасників логістичної інфраструктури, логістичних ланцюгів, рух по них фінансових потоків та вплив на вартість підприємства.

В сучасних трактуваннях науковців зустрічаються різні підходи до визначення сутності фінансового планування, його видів, спільних та відмінних рис порівняно з бюджетуванням, механізмів реалізації на підприємствах різних організаційно-правових форм господарювання та видів економічної діяльності. Процес розробки процедур логістично-орієнтованого фінансового планування вимагає детальнішого з'ясування його сутності та зв'язків з бюджетуванням. В додатку Ф представлено інтерпретацію поглядів сучасних дослідників [16, 49–50, 114, 187, 244, 289, 346, 356, 113, 143, 146, 301, 355] щодо визначення «фінансового планування» та «бюджетування».

Результати аналізу дозволяють виділити такі характерні риси фінансового планування: 1) визначає напрями руху фінансових потоків; 2) передбачає розробку стратегічних, тактичних, оперативних фінансових планів; 3) підвищує ефективність використання внутрішніх можливостей підприємства; 4) дозволяє на основі обґрунтування необхідних обсягів фінансових ресурсів визначити найраціональніші напрями розвитку підприємства; 5) забезпечує систематизацію фінансових рішень, які визначають напрями руху фінансових потоків у процесі досягнення поставлених цілей; 6) координує зусилля всіх структурних підрозділів підприємства під час виконання поставлених завдань; 7) дозволяє оцінити інвестиційні можливості підприємства, 8) дає змогу на основі сформованих фінансових планів оцінити наслідки фінансових рішень, що приймаються; 9) узгоджує та встановлює взаємозв'язки між фінансовими планами. Стосовно

бюджетування, то його характерні риси є такими: 1) відіграє роль управлінської технології, яка використовується в межах оперативного фінансового планування; 2) створює умови для нормування фінансових ресурсів; 3) дозволяє аналізувати і контролювати фінансові потоки в короткостроковій перспективі; 4) здійснює фінансову оцінку господарської діяльності підприємства; 5) зміцнює фінансову дисципліну у процесі досягнення оперативних цілей; 6) забезпечує прийняття раціональних оперативних фінансових рішень у напрямку досягнення поставлених цілей.

Основним об'єктом фінансового планування більшість науковців визначають лише рух фінансових ресурсів і тільки дехто вказує на необхідність визначення фінансових відносин і вартісних пропорцій [49, с.392]. Не зважаючи на це, дослідники одностайно зазначають, що фінансове планування є важливою складовою загальної системи планування та відіграє ключову роль у забезпеченні збалансованості фінансових потоків, які відображають рух наявних та прогнозованих обсягів фінансових ресурсів. Разом з цим, існує точка зору, яка ототожнює фінансове планування з бюджетуванням. В межах концепції логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств такий підхід є неприйнятним, що пояснюється вузькою цільовою спрямованістю бюджетування, яка відображає досягнення логістичною системою цілей в короткостроковому періоді на основі якісного планування фінансових потоків за логістичними ланцюгами. Саме тому доцільно дотримуватися трактувань переважної більшості дослідників, де фінансове планування розглядається з позиції стратегічного управління, узгоджених моделей довгострокового і короткострокового планування або окремих складових системи фінансового менеджменту.

В останнє десятиліття в системі фінансової науки чітко сформувалася позиція щодо поділу фінансового планування на довгострокове (стратегічне, перспективне), середньострокове (тактичне, поточне), короткострокове (оперативне) та доречності розгляду бюджетування як моделі короткострокового фінансового планування. На кожному підприємстві може бути своє призначення бюджетування в залежності як від об'єкту фінансового планування, так і системи

фінансових і не фінансових цілей [422, с.26]. Дослідниками виділяються різні ознаки класифікації бюджетів [289, с.116; 265, с.83; 404, с.57- 64; 420, с.100; 220]. Використання на підприємстві класифікації бюджетів найбільш повно розкриває сутність бюджетування як технології управління, оскільки чітко визначає підпорядкованість та призначення кожної групи бюджетів. Комплексна класифікація бюджетів, сформована за результатами дослідження праць науковців, представлена в додатку Ф.

Мельник О.Г., досліджуючи теоретико-методологічні та прикладні засади бюджетування в системі управління підприємством, слушно зазначає [265, с. 7], що якісна реалізація бюджетування в межах підприємства можлива лише за умови функціонування відлагодженої бюджетної системи, під якою розуміє сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, які задіяні у процесі формування та реалізації бюджетів. На її думку, види, склад, структуру бюджетів, підприємство має обирати самостійно залежно від типу внутрішньої організації, профілю та видів діяльності, спеціалізації, розміру, етапу життєвого циклу, особливостей середовища функціонування, стадії впровадження бюджетної системи та інших чинників. Для цього пропонує бюджети класифікувати за певними ознаками (за цільовим призначенням, видами витрат, способом урахування витрат, рівнем пристосування бюджетних показників до змін середовища функціонування, сферами діяльності, рівнем узагальнення, тривалістю бюджетного періоду, відповідністю ресурсної частини та частини потреб, способом перенесення витрат на продукцію та рівнем важливості), а процес бюджетування реалізувати в такі послідовні етапи: бюджетне планування, бюджетне організування, бюджетне мотивування, бюджетне контролювання та бюджетне регулювання.

Ілляшенко Т. О., Ілляшенко К. В. [197, с.39], відображаючи бюджетування як інструмент оперативного управління господарською діяльністю, зазначають, що особливістю бюджетів (на відміну від форм бухгалтерської звітності) є те, що їх форми не стандартизуються та визначаються цілями і об'єктами планування, характером і обсягами діяльності підприємства, його фінансовою і виробничою структурами. На їх думку, бюджетування виконує функції планування, прогнозу

та аналізу. Функція планування є найважливішою, оскільки виходячи зі стратегічних цілей підприємства, бюджети вирішують завдання розподілу фінансових ресурсів. Функція прогнозу відображає розрахунок прогнозних показників на основі обліку даних бухгалтерського фінансового та бухгалтерського управлінського обліків. Функція аналізу передбачає зіставлення фактичних даних з плановими показниками, виявлення відхилень та наступне коригування дій. Реалізація таких функцій дозволяє оптимізувати доходи й витрати, підвищити рівень ліквідності, платоспроможності, прибутковості та, в цілому, сформувати ефективну систему управління фінансами підприємства.

На відміну від такою позиції Стоянова О.С. розглядає п'ять функцій: планування, комунікацію і координацію, орієнтування на досягнення завдань, контроль, підвищення професіоналізму [375]. Писаренко Т. зазначає, що бюджетування, як основний елемент системи управління підприємства, присутнє лише на етапах планування, контролю й аналізу [314]. Ананська М.О. [23], визначаючи доцільність застосування бюджетування для оптимізації фінансових потоків у системі управління промисловим підприємством, зауважує, що воно бере участь у реалізації усіх функцій управління (регулювання, контроль, мотивація, організація, планування), а не лише у плануванні та контролі. Вважаємо такий підхід виправданим, оскільки особливістю функціонування фінансових потоків є те, що вони передбачають управління фінансовими ресурсами, якими володіє підприємство на конкретний момент часу та рухом фінансових ресурсів. Тобто трансформація фінансових ресурсів із статичного їх стану в динамічний відображає необхідність не тільки планування і контролю їх обсягів, але й регулювання напрямів руху, організацію до оптимального формування та використання, а також мотивацію працівників до визначення оптимальних їх обсягів та обґрунтування раціональних траєкторій руху.

На думку Чая В.Т. та Чупахіної Н.І. [427] в холдингах бюджетування являється технологією оперативного управління, яка вимагає побудови відповідної фінансової структури. Однак її ефективна реалізація можлива за умов:

- створення відповідної ієрархії фінансової структури, включаючи функції елементів, входи та виходи центрів відповідальності;
- затвердження єдиного для холдингу стандарту бюджетної системи;
- опису в ньому концепції бюджетування;
- складання основних документів;
- побудови схем руху грошових і ресурсних потоків.

При цьому авторами пропонується для оцінки ефективності функціонування бюджетування використовувати систему ключових показників ефективності (Key Performance Indicators), яка має включати показники холдингу, підприємств, центрів відповідальності [427, с.13-14].

Деякі дослідники, базуючись на практиці розробки і впровадження бюджетного управління на промислових підприємствах визначають необхідність виділення п'яти бюджетних моделей [131, с.26]. А саме:

1. Індивідуальна модель комплексного бюджетування (передбачає побудову комплексу функціональних бюджетів, які відображають основні господарські процеси).
2. Універсальна бюджетна модель (передбачає розробку бюджетів за центрами фінансової відповідальності, що визначає її простоту в розробці та функціонуванні).
3. Модель бюджетування окремих сфер діяльності (застосовується для інформування керівництва підприємства про актуальні для контролю сфери підприємницької діяльності, включає розробку одного або декількох натуральних чи натурально-вартісних бюджетів).
4. Бюджетування фінансових потоків (зводиться до розробки бюджету руху грошових коштів, що визначає її ключову роль у напряму управління ліквідністю та платоспроможністю підприємств).
5. Бюджетування товарно-матеріальних потоків (дозволяє здійснювати управління прибутковістю підприємницької діяльності на основі формування бюджету основної діяльності).

Остання модель, на думку науковців [131, с.27], є найбільш складною, але досить дієвою, оскільки дозволяє здійснювати управління рентабельністю основної діяльності, що особливо актуально в середній та довгостроковій перспективі.

На відміну від зазначеної точки зору, Алейник С.В. на підставі аналізу західної літератури, виділяє ще п'ять моделей, які спроможні забезпечити ефективне фінансове планування на підприємствах [17, с.63]. Це:

1. Процесно-орієнтоване бюджетування (Activity based bulgeting). Включає планування і контроль протягом всього процесу створення вартості, прийняття рішень про розподіл фінансових ресурсів, що є важливою частиною процесно-орієнтованого управління, яке передбачає структурування підприємницької діяльності і бізнес-процесів відповідно до потреб споживачів та вимог зовнішнього середовища.

2. Бюджетування з нульовою базою (Zero base bulgeting ). Бюджетування з нуля – це бюджетний метод, при якому необхідно обґрунтовувати всі витрати, а не тільки їх перевищення порівняно з минулим бюджетним період. Його зміст зводиться до обґрунтування та захисту менеджером зазначених в бюджеті для здійснення підприємницької діяльності витрат. Передбачає оцінку витрат здійснювати в кожному бюджетному періоді та не використовувати показники попередніх бюджетних періодів. В даному випадку приріст вартості підприємства визначається стабільністю зовнішнього середовища.

3. Вартісно-орієнтований менеджмент (Value based management). Базується на концепції вартісно-орієнтованого управління, яка направлена на якісне покращення стратегічних і оперативних рішень на всіх рівнях управління за рахунок прийняття їх відповідальними особами та направлених на максимізацію вартості компанії.

4. Планування прибутку (Profit Planning). Передбачає планування майбутніх фінансових потоків за центрами прибутків. Тому використовується у випадку генерування підприємством вільних фінансових потоків для створення резерву,

який страхує короткострокові чи довгострокові проекти під час складання фінансового бюджету.

5. Динамічні безперервні бюджети і прогнози (Rolling budgeting & forecasts). Підвищує рівень точності та адаптованості бюджетів до змін зовнішнього середовища на основі безперервного прогнозування фінансових операцій на найближчі бюджетні періоди (тиждень, місяць, квартал).

Застосовувати першу модель (процесно-орієнтовану) до фінансового планування пропонує вітчизняна дослідниця Ситник Г.В. [359]. Вона акцентує увагу на нагальній потребі у розвитку та вдосконаленні теоретичних положень і практичного інструментарію фінансового планування на засадах процесного підходу з метою гармонізації фінансового управління з іншими його складовими, оскільки класичні підходи та інструменти фінансового менеджменту, які переважно висвітлюються в спеціальній літературі, дещо не узгоджуються із сучасними концепціями менеджменту, які підприємства намагаються впроваджувати в практику управління. Тому процес фінансового планування пропонує здійснювати на засадах процесно-орієнтованого підходу, який спрямує підприємство на постійні зміни, що в сучасних умовах є не тільки необхідним фактором ефективного його розвитку, а взагалі – виживання [359, с.268]. Таке бачення є звісно виправданим, оскільки в сучасних умовах ефективність системи планування залежить від: 1) стилю, професійних компетенцій працівника, бажань здобути нові знання у напрямку досягнення поставлених завдань; 2) особливостей управління господарською діяльністю; 3) можливостей швидкої адаптації до стрімких змін зовнішнього середовища. Разом з цим, запропонований підхід дозволить мінімізувати суперечності між менеджерами всіх рівнів щодо розподілу фінансових ресурсів між підрозділами та забезпечити орієнтування фінансового управління бізнес-процесами на досягнення стратегічних фінансових цілей у напрямку підвищення цінності підприємства. При цьому доречним у процесі реалізації фінансового планування на основі процесно-орієнтованого підходу є виділення типових для конкретного підприємства операційних (відображають здійснення господарської діяльності), обслуговуючих (забезпечують реалізацію

основних і стратегічних бізнес-процесів) та стратегічних (сприяють створенню конкурентних переваг та зростанню вартості підприємства) процесів [31, с.89].

На відміну від Ситник Г.В. російський дослідник Ташкінов А.Г. пропонує підприємствам використовувати стратегічно-орієнтоване бюджетування. На його думку, відсутність взаємозв'язку стратегічних цілей з тактичними завданнями, який характерний для традиційної моделі бюджетування, не дозволяє формувати точний прогноз розвитку. Тому для успішного розвитку підприємства і його існування, необхідним є інтегрування бюджетування з сучасною системою стратегічного та оперативного управління, яке дозволить декомпонувати і каскадувати стратегічні цілі підприємства, а також здійснювати контроль за їх досягненням на основі фінансової прозорості і керованості на всіх рівнях управління. Тому пропонує на підприємствах, в першу чергу, інтегрувати збалансовану систему показників, яка є засобом стратегічного управління, в систему бюджетування. При цьому в межах бюджетування крім фінансових показників рекомендує виокремити не фінансову складову та такі її елементи: характеристика продукту, взаємовідносини з клієнтами, після продажний сервіс, імідж і репутація [383, с.58]. Враховуючи такий підхід, доцільно зауважити, що запропонований склад не фінансових показників чітко відображає характерні риси логістичного управління та виокремлює логістичні процеси.

Мілінчук О.В. [276] пропонує для управління промисловими підприємствами використовувати вартісно-орієнтоване бюджетування. Для цього, акцентуючи увагу на відсутності меж в зростанні вартості підприємств, визначає доцільність поєднання бюджетування з вартісно-орієнтованим управлінням. В результаті виділяє такі основні його характеристики вартісно:

- ринковий підхід до управління, спрямований на довгострокове збільшення вартості підприємств з урахуванням інтересів широкого кола зацікавлених сторін;
- цілеспрямований, упорядкований, безперервний процес забезпечення власників та інвесторів підприємств необхідним значенням економічного прибутку та вільного грошового потоку;



- сукупність інформаційних потоків, що дозволяють моделювати та оцінювати тренд вартості підприємств.

Реалізувати такий підхід пропонує на основі виділення в організаційній структурі центрів вартості та застосування моделі вартісно-орієнтованого бюджетування підприємств на всіх рівнях ланцюга «власники (інвестори) – керівництво – центри фінансової відповідальності – персонал».

Поряд з проаналізованими підходами, останніми роками розповсюдженою є позиція дослідників щодо невідповідності традиційних методів бюджетування сучасному рівню конкуренції через значні витрати на їх реалізацію, та, як наслідок, не адаптованості до швидких змін зовнішнього середовища.

Баландіна А.С., визначаючи особливості фінансового планування в холдингах, в своїх дослідженнях зупиняється на окремих рисах недосконалості бюджетування. При цьому вона обґрунтовує недоліки його методів, які поділяє за відповідними класифікаційними ознаками [32]. Підхід дослідниці узагальнено та систематизовано в додатку Ф.

Кісільова О.М. вважає [205, с. 44], що основною причиною, яка обумовлює неефективність системи бюджетування на підприємствах, є небажання працівників працювати по-новому та нерозуміння керівництвом її змісту та ролі в досягненні стратегічних цілей господарської діяльності. Не зважаючи на це, автор зазначає, що впровадження системи бюджетування дозволяє підвищити прозорість фінансових потоків за рахунок чіткого визначення меж відповідальності працівників, зміцнення фінансової дисципліни, мотивування персоналу на досягнення заданих цілей. Тому пропонує при впровадженні системи бюджетування підприємствами розробляти: 1) концепцію системи бюджетування; 2) фінансову структуру; 3) бюджетну структуру (формат, набір бюджетів для кожного елемента фінансової структури, порядок їх консолідації); 4) регламент бюджетування (порядок, терміни, відповідальність за формування, контроль, аналіз виконання бюджетів); 5) процедуру взаємозв'язку бюджетів з системою бухгалтерського обліку; 6) порядок взаємозв'язку системи бюджетування з системою мотивації персоналу щодо досягнення встановлених

цілових показників. Підхід дослідниці є прийнятним і для управління фінансовими потоками в логістичних системах, оскільки відображає фундамент для створення індивідуальної системи логістично-орієнтованого фінансового планування на підприємстві, яка забезпечить врахування можливостей, специфіки та масштабів підприємницької діяльності.

Пиляєв М.Г., окреслюючи три основних проблеми (втрата актуальності, обмеженість бюджетного періоду на завершальному етапі виконання, стримування ініціативи менеджерів) при використанні системи бюджетування, відображає необхідність застосування промисловими підприємствами ковзного бюджетування. [313, с.29], яке передбачає по закінченню відповідного проміжку часу планового періоду коригування планів періоду, що залишився. При цьому, на думку автора, найважливішим є обґрунтування часового інтервалу, який визначає бюджетний період. Тому при виборі оптимального бюджетного періоду слід враховувати галузеву та індивідуальну специфіку підприємства, належність підприємства, особливості його макроекономічного середовища, стратегічні, тактичні, оперативні цілі. Позиція науковця є обґрунтованою, оскільки дійсно відображає ситуації, які часто виникають на промислових підприємствах. По-перше, під впливом швидкої мінливості зовнішнього середовища завчасно підготовлений бюджет на певному етапі його виконання може фактично стати застарілим через невідповідність реальним потребам та можливостям підприємства. По-друге, під кінець бюджетного періоду обмеженість фінансових ресурсів може призвести до затримки фінансових рішень стосовно фінансування вигідних проектів або у випадку пошуку необхідних обсягів фінансових ресурсів зумовить їх некоректність чи неузгодженість. По-третє, складання бюджету один раз на рік призводить до того, що багато проектів і ідей працівників не реалізуються, а переносяться на наступний бюджетний період та, в результаті, залишаються не використаними. Таким чином, дійсно ковзне бюджетування вигідно відрізняється від традиційного, оскільки в умовах низького рівня передбачуваності ринкової інфраструктури воно дозволяє оперативно внести

зміни в бюджетну політику у напрямку пристосування до ситуації, яка склалась на ринку.

Кравченко О.О. акцентує увагу на змінах до вимог фінансового планування, які виникли в процесі еволюції поглядів на його роль та значення в управлінні складними виробничо-економічними відносинами. Автор зазначає, що загальна теорія планування не може бути в повній мірі застосована до фінансового планування. Фінансові плани, з одного боку, повинні відображати майбутнє і, як наслідок, враховувати можливість виникнення непередбачуваних ситуацій, що вплинуть на їх виконання, а з іншого боку - при їх розробці необхідно враховувати, що майбутнє значною мірою формується сукупністю дій за попередні періоди [232, с.94-95]. В результаті стає неможливим ефективно використовувати існуючі методології фінансового планування, які базуються на перенесенні сформованих тенденцій і структурних пропорцій в майбутнє. Таке трактування обумовлено тим, що фінансові ресурси порівняно з іншими ресурсами виробництва є відносно самостійними, а також здійснюють прямий вплив на процеси розподілу, опосередковані грошима та ефективністю підприємницької діяльності. Реалізація фінансового планування, що є важливою складовою теорії фінансів та нерозривно пов'язана з її управлінським аспектом, вимагає специфічної методології, в якій будуть відображатися особливості прояву та виконання фінансами функцій розподілу і контролю. Тому Кравченко О.О. пропонує використовувати сценарне фінансове планування (планування сценаріїв), під яким розуміє не тільки підхід до передбачення майбутнього, але й вивчення та моніторингу динаміки стану зовнішнього середовища і майбутніх його впливів на функціонування та розвиток конкретної економічної системи. Він базується на розробці сценаріїв майбутнього, які на відміну від формальних методів фінансового планування відображають експоненціальні поєднання різних факторів. Це забезпечується шляхом аналізу минулого досвіду підприємницької діяльності з метою виявлення проблемних моментів та розробки сценаріїв альтернативних варіантів майбутнього (короткострокових фінансових бюджетів). В результаті застосування сценарного планування дозволяє досліджувати

«складне» майбутнє на основі розробки гнучкої стратегії розвитку та постійного моніторингу можливих відхилень.

Рябикін М. А., Оловянишніков А. Г., досліджуючи еволюцію підходів до планування підприємницької діяльності (рис. 5.6), визначають необхідність використання на підприємствах безбюджетного планування [347], яке часто називають «продвинутое бюджетирование» (Advanced Budgeting) або планування «за межами бюджетів» (Beyond Budgeting).



Рис. 5.6. Еволюція підходів до фінансового планування

Дана концепція зародилась в 1998 році, як результат науково-практичних досліджень міжнародної робочої групи з прогресивних технологій, які направлені на розробку нової моделі менеджменту у процесі переходу від промислової ери до інформаційної [347, с. 71] Поява безбюджетного планування обумовлена тим, що підприємства вимушені були вишукувати конкурентні переваги за всіма можливими для них напрямками: на ринку постачальників, на ринку покупців, в ринковій інфраструктурі, безпосередньо на підприємстві. В результаті необхідність постійного їх аналізу та моніторингу визначили доречність розробки

таких управлінських інструментів як збалансована система показників (націлена на внутрішню координацію підприємства в напрямку досягнення стратегічних цілей) та система управління цінностями (націлена на орієнтування підприємства на зовнішні очікування), що і стали в подальшому основою для створення більш гнучкої та пристосованої до стратегічних завдань і ринку капталів.

Концепція безбюджетного планування базується на дванадцяти принципах:

1. Влада (створює механізм передачі функцій у вигляді чіткого формулювання, який базується на принципах і цінностях компанії та не здійснює централізований контроль через правила і процедури).

2. Повноваження працівників (відображають свободу їх дій та можливостей).

3. Відповідальність та звітність працівників (формується на основі врахування досягнень за конкретні результати, а не за виконані функціональні обов'язки).

4. Організація (передбачає врахування мережі незалежних орієнтованих на споживача одиниць, а не ієрархію функцій і підрозділів).

5. Координація взаємодій (базується на ринкових методах, а не методах централізованого планування, бюджетування, контролю).

6. Лідерство (формується шляхом постановки завдань перед працівниками та їх навчання (керування і контроль зводяться до мінімуму)).

7. Формування цілей (передбачає врахування діяльності конкурентів, а не бюджетних показників).

8. Стратегічний процес (відображає безперервність розроблюваної стратегії, а не одноразовий її характер).

9. Система попередження (зводиться до інформування керівництва про можливі загрози та зміни під час розробки стратегії та не включає короткострокові коригування).

10. Використання ресурсів (має здійснюється у випадку нагальної потреби в них, а не на основі їх розподілу за щорічними бюджетами).

11. Вимір і контроль (відображає швидкість та відкритість передачі інформації для контролю, а також відсутність мікроменеджменту).

12. Мотивація винагороди (передбачає прив'язку розмірів винагороди до показників функціонування компанії та її підрозділів у вигляді конкурентоздатних параметрів, а не встановлених в процесі переговорів цілей).

Перші шість принципів визначають порядок делегування відповідальності в межах оперативного планування, що дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища; наступні шість – створюють умови для більш адаптивного пристосування до конкурентів та споживачів.

Поряд із зазначеними дванадцятьма принципами, провідними західними компаніями розроблено правила, які відображають перераховані принципи [468]. Узагальнено їх можна представити таким чином:

1. Побудова більш достовірних і менш витратних прогнозів на основі спрощення процесу прийняття бюджетів та розробки прогнозів.
2. Зменшення витрат на фінансове планування шляхом формування бази даних про доходи та витрати за попередні періоди.
3. Відповідність обраної стратегії діючій системі управління фінансами.
4. Максимальне врахування внутрішніх можливостей та зовнішніх потреб.
5. Орієнтування у процесі прийняття фінансових рішень на майбутні результати.

Деякі російські дослідники вважають, що Beyond Budgeting - це не конкретний інструмент, а швидше зміна поглядів до принципів менеджменту, які в першу чергу мають змінити ставлення керівників до корпоративних цілей, виконання, контролю та винагород за їх досягнення. При цьому ними досить слушно обґрунтовуються фактори-джерела конкурентних переваг безбюджетного управління. Основними з них є такі:

- автоматичне використання ефекту синергії через недопущення безлічі видів витрат;
- скорочення витрат грошей та часу кваліфікованого персоналу на процеси планування в оперативному контурі управління;

- зведення до мінімум втрат, пов'язаних з невиконанням бюджетів.

Перераховані принципи відображають окремі аспекти логістично-орієнтованого планування фінансових потоків. Однак, не зважаючи на те, що логістичні системи підприємства мають високу спроможність до самоорганізації та самоуправління, яка відображає можливості використання в них безбюджетного планування, сучасні умови функціонування вітчизняної економіки роблять неможливим його використання через значну нестабільність за всіма напрямками економічного, соціального, політичного життя країни та низьку підготовленість суспільства. Обґрунтування раціональних обсягів та структури фінансових ресурсів, а також результативність багатьох фінансових рішень досягаються під час фінансового планування та прогнозування [436].

Специфіка функціонування мікрологістичних систем, високий динамізм логістичної інфраструктури вимагають обґрунтування прогресивних, досконалих і «активних» механізмів фінансового планування, які мають базуватися на концепції логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств та спроможні забезпечувати збалансоване управління їх фінансовими потоками. Застосування концепції логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств призводить до необхідності пошуку і відображення в системі фінансових планів підприємства факторів забезпечення цінності логістичних ланцюгів та зростання вартості. З огляду на це фінансове планування має орієнтуватися на реалізацію рішень, що сприяють забезпеченню цінності логістичних ланцюгів, що зумовить зростання вартості підприємства. В результаті процес планування має відповідати внутрішній природі функціонування підприємства у вигляді логістичної системи, особливостям розвитку, цільовим орієнтирам, змінам логістичної інфраструктури та включати розробку відповідних фінансових планів в перспективному, тактичному, оперативному періодах. У цьому напрямку доцільним є виділення ряду умов, направлених на забезпечення дієвості фінансового планування на підприємствах в умовах логістизації:

- розвиненість структури управління підприємства, яка дозволить виділяти стратегічний, тактичний, оперативний його рівні;

- спроможність власників орієнтуватися на майбутню подію та враховувати минулий і сучасний досвід функціонування;
- сприяння дії ефекту синергії у напрямку створення цінності логістичних ланцюгів та зростання вартості підприємства;
- формування фінансових планів з урахуванням специфіки фінансових потоків підприємства;
- формування бази даних, які містять інформацію про рух фінансових потоків за попередні періоди;
- підтримання внутрішньою корпоративною культурою філософії постійного покращення як фінансових, так і нефінансових показників;
- розвиненість внутрішніх комунікативних процесів;
- мотивування працівників до досягнення високих результатів на основі створення мотиваційно-логістичного середовища.

Застосування логістично-орієнтованого підходу до фінансового планування дозволить усунути фрагментарність та перервність фінансових планів, а також призведе до покращення рівня управління фінансами підприємств. Переорієнтування підприємств на логістично-орієнтоване управління фінансами зумовлює посилення ролі фінансового планування, з одного боку, та висуває якісно нові вимоги до побудови форм фінансових планів з іншого. При цьому важливою детермінантою забезпечення ліквідності, збалансованості, інтенсивності, достатності має бути наявність фінансових планів високої якості.

Логістично-орієнтоване фінансове планування є головною підсистемою системи логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств, яка спрямована на досягнення оперативних та стратегічних цілей. Забезпечення її дієвості є одним з найважливіших завдань ефективного функціонування логістичної системи, оскільки визначає ефективність інтеграційного впливу на її елементи і, як наслідок, забезпечує цінність логістичних ланцюгів та зростання вартості підприємства. Під логістично-орієнтованим фінансовим плануванням слід розуміти процес розробки фінансових планів, адекватних можливостям і потребам логістичної системи, досягнення яких забезпечить ефективний рух



фінансових потоків в оперативному періоді, створить умови для формування цінності логістичних ланцюгів і забезпечить зростання вартості підприємства у стратегічному. Структурно-функціональна модель логістично-орієнтованого фінансового планування має відображати механізм формалізації процедур планування та формуватися на основі розкриття відповідних складових. Основними з них є:

- методологічна (предмет, об'єкт, суб'єкт; принципи, методи, функції; мета та завдання);
- управлінська (засоби планування; організаційна структура; процедура складання та консолідації фінансових планів; порядок взаємозв'язку між учасниками процесу);
- облікова (склад фінансових планів; формат фінансових планів; порядок документообігу; гармонізація з бухгалтерським обліком).

Разом з ними, доцільним є виділення додаткових, які формуються шляхом наявності основних. Це:

- методична (модель логістично-орієнтованого планування фінансових потоків на підприємстві);
- кадрова (вимоги до формування компетенцій; адаптація і соціалізація персоналу; навчання і підвищення кваліфікації; стимулювання і мотивація персоналу).

При визначенні в межах методологічної складові предмету логістично-орієнтованого фінансового планування необхідно виходити із сутності матеріально-речового втілення і призначення економічних відносин, що виникають між учасниками логістичних ланцюгів. На цій основі до предмету логістично-орієнтованого фінансового планування слід відносити фінансові потоки, економічні відносини між учасниками логістичних ланцюгів, вартісні пропорції, утворені в результаті розподілу фінансових ресурсів.

Конструктивний аналіз, узагальнення та розвиток існуючих поглядів науковців до фінансового планування дозволив зробити висновок про доцільність використання у логістично-орієнтованому фінансовому плануванні принципів

фінансового планування та фінансової політики, висвітлених Білоусовою О.С. [50, с. 52-66] та їх доповнення ще двома – уніфікованості регламенту планування та інтегрованості планів. В результаті до принципів логістично-орієнтованого фінансового планування будуть відноситися такі:

1. Послідовність, наступність, періодичність розробки плану. Передбачає, що процес фінансового планування здійснюється постійно впродовж діяльності підприємства, а розроблені плани безперервно змінюють один одного. Коригування планових показників відбувається в разі виникнення ризиків та непередбачуваних змін, вплив яких на фінанси перевищує визначений при розробленні плану рівень суттєвості або не може бути пом'якшеним заходами, що фінансуються з резервного фонду підприємства.

2. Ефективність формування та використання фінансових ресурсів. Включає створення такої структури джерел формування та напрямів використання фінансових ресурсів, яка забезпечуватиме відносну фінансову рівновагу розвитку у плановому періоді.

3. Збалансованість фінансових потоків за видами та напрямками їх використання. Передбачає рівність планового формування і використання фінансових ресурсів за джерелами надходження та напрямками розподілу, забезпечення стійкості розвитку, адаптивності до впливу кризових явищ.

4. Уніфікованість регламенту планування. Відображає необхідність формування відповідного регламенту, який визначить процедуру логістично-орієнтованого планування фінансових потоків, склад та формат фінансових планів, а також порядок їх взаємоузгодженості.

5. Інтегрованість планів. Забезпечить використання постулатів фінансового менеджменту в поєднанні з специфікою логістичного управління фінансовими ресурсами та сприятиме врахуванню всіх можливих видів фінансових потоків.

Зазначені принципи мають взаємоузгоджуватися з принципами фінансової політики, які включають:

1. Принцип диференційованого застосування методів планування грошових і не грошових ресурсів. Відображає розрахунок планових показників, що має

здійснюватися з використанням методів, які відповідають економічній сутності активів і зобов'язань, зокрема, визначення майбутнього потоку фінансових ресурсів, а також ставки відсотка, що визначається з огляду на певний рівень ризику. Планування формування фінансових ресурсів ґрунтується на підходах до визначення руху не грошових ресурсів, які впливають на приріст і зменшення чистого прибутку, амортизації, а також визначення майбутніх фінансових потоків. Якщо брати до уваги те, що відтворювальна функція фінансів підприємства полягає в забезпеченні збалансованості вартісного вираження матеріальних, трудових, фінансових ресурсів на всіх стадіях кругообігу капіталу, то в процесі фінансового планування має здійснюватися планування показників, що відображають збалансування фінансових ресурсів в обсязі, достатньому для розширеного відтворення.

2. Принцип відповідності планового обсягу нарощування (або акумулювання) активів змінам їхньої корисності упродовж планового періоду. Передбачає, що планування приросту активів має ґрунтуватися на оцінках справедливої вартості, відновлення необоротних матеріальних і нематеріальних активів, зміни їхньої вартості або корисності упродовж планового періоду, зміни вартості на кінець планового періоду надходжень від реалізації продукції, у собівартості якої є частка активів у сумі амортизації, акумулювання грошей на депозитних рахунках, вкладення у малоризиковані фінансові інвестиції, вартості розширеного власного виробництва, інвестування в активи, що генеруватимуть економічні вигоди та у часі не зменшать корисності вкладених ресурсів.

3. Принцип збалансування потоків фінансових ресурсів. Визначає, що стійкий розвиток підприємства та виконання стратегічних і тактичних завдань, більшою мірою, досягаються за рахунок узгодження методів і процедур фінансової політики, визначення й дотримання обмежень, норм, стандартів, які враховують оцінку зміни макроекономічних показників і внутрішню зміну поточного та майбутнього фінансових станів.

Методи логістично-орієнтованого фінансового планування безперечно мають враховувати постулати фінансового менеджменту та логістики. Разом з

цим, вони мають відрізнятися за підходами до аналізу логістичної інфраструктури, зовнішнього середовища, функціонування підприємства та оцінки впливу всіх учасників логістичного ланцюга на рух вхідних і вихідних фінансових потоків. Проведений аналіз дозволив виокремити зазначені методи за рядом класифікаційних ознак (Додаток X).

До функцій логістично-орієнтованого фінансового планування слід відносити такі:

1. Інформаційна. Її реалізація забезпечить отримання менеджерами на всіх рівнях необхідної для прийняття рішень інформації, а також у процесі складання та виконання планів зумовить своєчасний обмін нею.

2. Комунікаційна. Врахування зазначеної функції сприятиме налагодженню внутрішнього комунікаційного зв'язку між рівнями планування і структурними підрозділами, що забезпечить ефективність функціонування системи планування.

3. Аналітична. Відображає аналіз показників фінансових планів, відхилень в значеннях, причин виникнення, завдань структурних підрозділів та окремих працівників у напрямку їх усунення.

Реалізація зазначених функцій забезпечить досягнення виокремленої мети шляхом виконання завдання фінансово-логістичного планування фінансових потоків. Їх необхідно розподіляти з урахуванням рівнів управління логістичною системою (табл. 5.15).

Такий розподіл завдань дозволяє в межах методичної складової логістично-орієнтованого планування фінансових потоків визначити алгоритм його реалізації на підприємстві. Це відбувається на основі побудови моделі фінансового логістично-орієнтованого планування (рис. 5.7) та обґрунтування його регламенту.

Забезпечення ознак дієвості моделі логістично-орієнтованого фінансового планування набувається через виконання логістичною системою її властивостей та надання елементам моделі адаптивності, цілісності, збалансованості, структурованості, інтегрованості, синергетичності.

Таблиця 5.15

**Завдання логістично-орієнтованого фінансового планування  
з урахуванням рівнів планування та управління**

Рівні планування	Рівні управління		
	Інституційний	Управлінський	Технічний
Стратегічний	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вибір фінансової стратегії.</li> <li>2. Реалізація фінансової політики</li> <li>3. Оцінка стратегічного фінансового плану.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначення стратегічних альтернатив.</li> <li>2. Формування довгострокових фінансових відносин з учасниками логістичних ланцюгів.</li> <li>3. Обґрунтування кількісних та якісних параметрів фінансових потоків.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Врахування інтересів учасників логістичних ланцюгів.</li> <li>2. Координація і контроль всіх учасників руху фінансових потоків</li> <li>3. Аналіз показників стратегічного фінансового плану.</li> </ol>
Тактичний	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внутрішній контроль за складанням і реалізацією тактичного фінансового плану.</li> <li>2. Узгодження показників тактичного плану з показниками стратегічного плану.</li> <li>3. Оцінка роботи працівників, що беруть участь у плануванні</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Забезпечення комплексного управління фінансовими потоками на основі єдності потокових процесів.</li> <li>2. Забезпечення необхідних параметрів фінансових потоків</li> <li>3. Підготовка пропозицій щодо доцільності коригування фінансових планів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планування фінансових потоків в логістичних ланцюгах.</li> <li>2. Визначення раціональних траєкторій руху фінансових потоків.</li> <li>3. Обґрунтування недоліків в управлінні фінансовими потоками.</li> </ol>
Оперативний	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцінка результатів реалізації прийнятих рішень та їх зіставлення з цілями</li> <li>2. Прогнозування майбутніх наслідків фінансових рішень</li> <li>3. Контроль виконання бюджетів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцінка відхилень в отриманих значеннях показників бюджетів</li> <li>2. Створення системи гнучкого реагування на зміни логістичної інфраструктури</li> <li>3. Контроль дотримання регламенту фінансового планування</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формування раціонального складу логістичної інфраструктури.</li> <li>2. Розробка бюджетів та їх виконання.</li> <li>3. Моніторинг фінансових потоків</li> </ol>

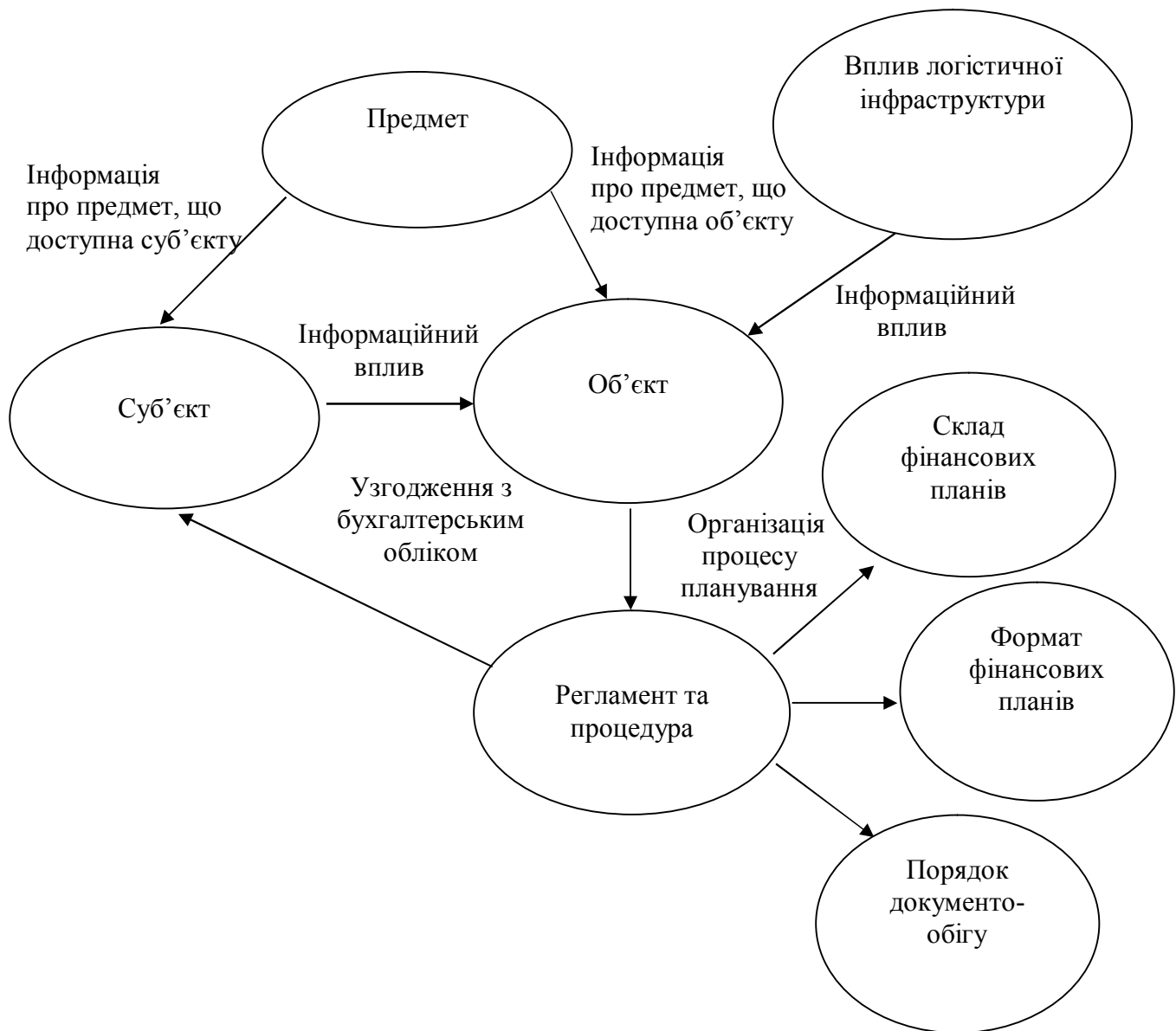


Рис. 5.7. Модель логістично-орієнтованого фінансового планування  
(розроблено автором)

В запропонованій моделі до суб'єктів відносяться власники, керівники та менеджери всіх рівнів, які приймають необхідні рішення. Об'єктом логістично-орієнтованого фінансового планування являються учасники різних логістичних ланцюгів, що забезпечують рух фінансових ресурсів. Таке трактування об'єкта обумовлено тим, що необхідний рівень параметрів фінансових потоків в логістичній системі підприємства забезпечується двома напрямками дій менеджерів (суб'єктів) різних напрямів діяльності: по-перше, шляхом інформаційного впливу на учасників логістичного ланцюга та формування в них

бачення його цінності; по-друге, на основі застосування дієвих методів управління фінансовими потоками стосовного кожного з них. Вплив логістичної інфраструктури визначає можливості підприємства щодо забезпечення гнучкості фінансового планування та інформативності системи його планових показників.

Інформаційний вплив суб'єктів та об'єктів на один одного забезпечує виокремлення управлінської та облікової складових, в межах яких формується відповідний порядок здійснення процесу фінансового планування на кожному рівні управління з урахуванням відповідних прийомів, процедур, взаємозв'язків, складу та формату фінансових планів. Регламент логістично-орієнтованого фінансового планування відображає забезпеченість процесу необхідною внутрішньою нормативною документацією, яка визначає порядок складання та виконання фінансових планів, їх склад, формат, графіки документообігу та узгодженість з бухгалтерським фінансовим обліком. Основними вимогами до його формування мають бути такі:

1. Об'єктивно необхідний склад внутрішніх нормативних документів. Дотримання такої вимоги мінімізує формальність розробленого регламенту та сприяє уникненню втрат через неефективне використання персоналу, переповненість інформації чи занадто великий обсяг виконуваних дій на різних рівнях планування фінансових потоків.

2. Простота структури внутрішніх нормативних документів та актуальність їх змісту. Врахування такої вимоги в логістично-орієнтованому плануванні фінансових потоків дозволить забезпечити легкість читання показників фінансових планів та їх відповідність змінам зовнішнього середовища функціонування підприємства, логістичної інфраструктури чи існуючих логістичних ланцюгів.

3. Наявність електронних варіантів і доступність до менеджерів всіх рівнів. Відповідно до неї створюються умови, що забезпечать оперативне отримання менеджерами всіх рівнів управління фінансовими потоками оновлених варіантів нормативних документів.

4. Високий рівень корпоративної культури. Така вимога сприяє максимально виваженому використанню нормативних документів у напрямку підвищення ефективності логістично-орієнтованого планування фінансових потоків.

5. Конкретизація процедур документообігу та характеру узгодженості між підрозділами обліково-аналітичної роботи. Виконання зазначеної вимоги дозволить в межах внутрішніх нормативних документів відобразити рух документів з моменту складання планів до моменту отримання підтверджуючих документів про їх виконання, вчасно здійснити корегування та оцінити вплив на результати роботи підрозділів та підприємства в цілому.

Розробка регламенту логістично-орієнтованого фінансового планування з урахуванням специфіки діяльності промислових підприємств забезпечить динамічність та відкритість взаємозв'язків між учасниками даного процесу під час розробки, виконання, контролю фінансових планів на всіх рівнях управління. З урахуванням специфіки діяльності підприємств промисловості доцільно запропонувати такий склад внутрішніх нормативних документів за рівнями логістично-орієнтованого фінансового планування:

1. Вищий рівень (рівень підприємства). Передбачає розробку внутрішніх нормативних документів, які відображають політику, процедури і правила здійснення планування фінансових потоків, а також порядок взаємодії трьох рівнів в процесі їх реалізації. Вони висвітлюються в таких положеннях:

- положення про логістично-орієнтоване фінансового планування (відображає інформацію про терміни здійснення перспективного, тактичного, оперативного планування з урахуванням встановлених орієнтирів та цілей управління фінансовими потоками в логістичній системі підприємства, види, формати фінансових планів та можливості їх автоматизації, обов'язки та відповідальність менеджерів різних рівнів у процесі їх розробки, виконання та контролю, порядок контролю виконання та внесення коригування, графік документообігу фінансових планів та точки їх дотику з даними бухгалтерського фінансового обліку);



- положення про бюджетування (містить інформацію про систему бюджетування підприємства, склад та формат логістично-орієнтованих бюджетів, обов'язки та відповідальність менеджерів різних рівнів у процесі їх розробки, порядок контролю виконання та внесення корегування до бюджетів, графік документообігу бюджетів та точки їх дотику з даними бухгалтерського фінансового обліку);

- положення про мотивування працівників (визначає порядок мотивування працівників до дотримання корпоративної культури у процесі розробки, виконання та корегування фінансових планів, забезпечення актуалізації показників фінансових планів та зацікавленості у їх виконанні, внесення пропозицій щодо підвищення ефективності планування фінансових потоків).

2. Середній рівень (рівень підрозділів). Включає внутрішні нормативні документи, які регламентують процеси логістично-орієнтованого фінансового планування за підрозділами підприємства. Функціонування даного рівня забезпечується положеннями про відповідні підрозділи, в якому відображається роль підрозділу в процесі планування фінансових потоків, ключові показники та рівень відповідальності за їх виконанням, порядок узгодженості планів.

3. Нижній рівень (рівень працівника). Відображає внутрішні нормативні документи, які забезпечують виконання поставлених завдань логістично-орієнтованого фінансового планування відповідно до встановлених вимог. Для цього призначені посадові інструкції та інші документи, що регламентують роботу конкретного працівника.

Реалізація зазначених рівнів можлива у випадку забезпечення мотивації персоналу до капіталізації знань, яка є обов'язковою для встановлення дієвості кадрової складової логістично-орієнтованого фінансового планування.

В подальшому виокремлені рівні регламенту та складові кадрового аспекту визначають склад управлінського аспекту. В його межах відображаються засоби, організаційна структура, процедура складання та консолідації фінансових планів, порядок взаємозв'язку між учасниками процесу планування фінансових потоків. Засоби логістично-орієнтованого фінансового планування мають визначатися

конкретним підприємством з урахуванням фінансових можливостей та намірами щодо успішної реалізації поставлених цілей планування. З урахуванням проведеного аналізу у складі засобів логістично-орієнтованого фінансового планування доцільно відносити такі:

- технологічні (відображають застосування характерних для процесу планування технологій збору, обробки та систематизації інформації);
- автоматизовані (передбачають здійснення процесу планування на конкретному робочому місці шляхом використання баз даних, мети, завдань та компетенцій працівників);
- програмні (характеризують можливості використання спеціальних комп'ютерних програм для реалізації процесу планування);
- інформаційні (зумовлюють використання для потреб планування локальних та глобальних мереж типу Інтернет та мереж операційних систем);
- комбіновані (визначають можливості раціонального використання технологічних, автоматизованих, програмних, інформаційних засобів. )

Організаційна структура в логістично-орієнтованому фінансового плануванні виступає основою розподілу обов'язків та підпорядкованості. Вона забезпечує реальність планування фінансових потоків та дозволяє адекватно реагувати на зміни в стратегічних, поточних, оперативних цілях підприємства. Сучасними теоретиками і практиками з питань фінансового планування доведено доцільність створення на підприємствах фінансової структури, яка формується за центрами фінансової відповідальності. Об'єктом логістично-орієнтованого фінансового планування можуть виступати структурні підрозділи підприємства, як елементи логістичної системи. Основною вимогою має бути дотримання логістичних компромісів, досягнення яких відображає орієнтування під впливом ефекту синергії на оптимізацію сукупних витрат та перехід до забезпечення руху фінансових потоків за ефективною системою логістичного ланцюга.

Досконалість планування фінансових потоків між елементами логістичної системи підприємства визначаються порядком взаємозв'язків між ними, які формуються у процесі складання та виконання фінансових планів. Процедура

складання та консолідації фінансових планів відображає порядок дій учасників за етапами процесу планування у напрямку досягнення поставлених завдань. Її представлено на рис. 5.8.

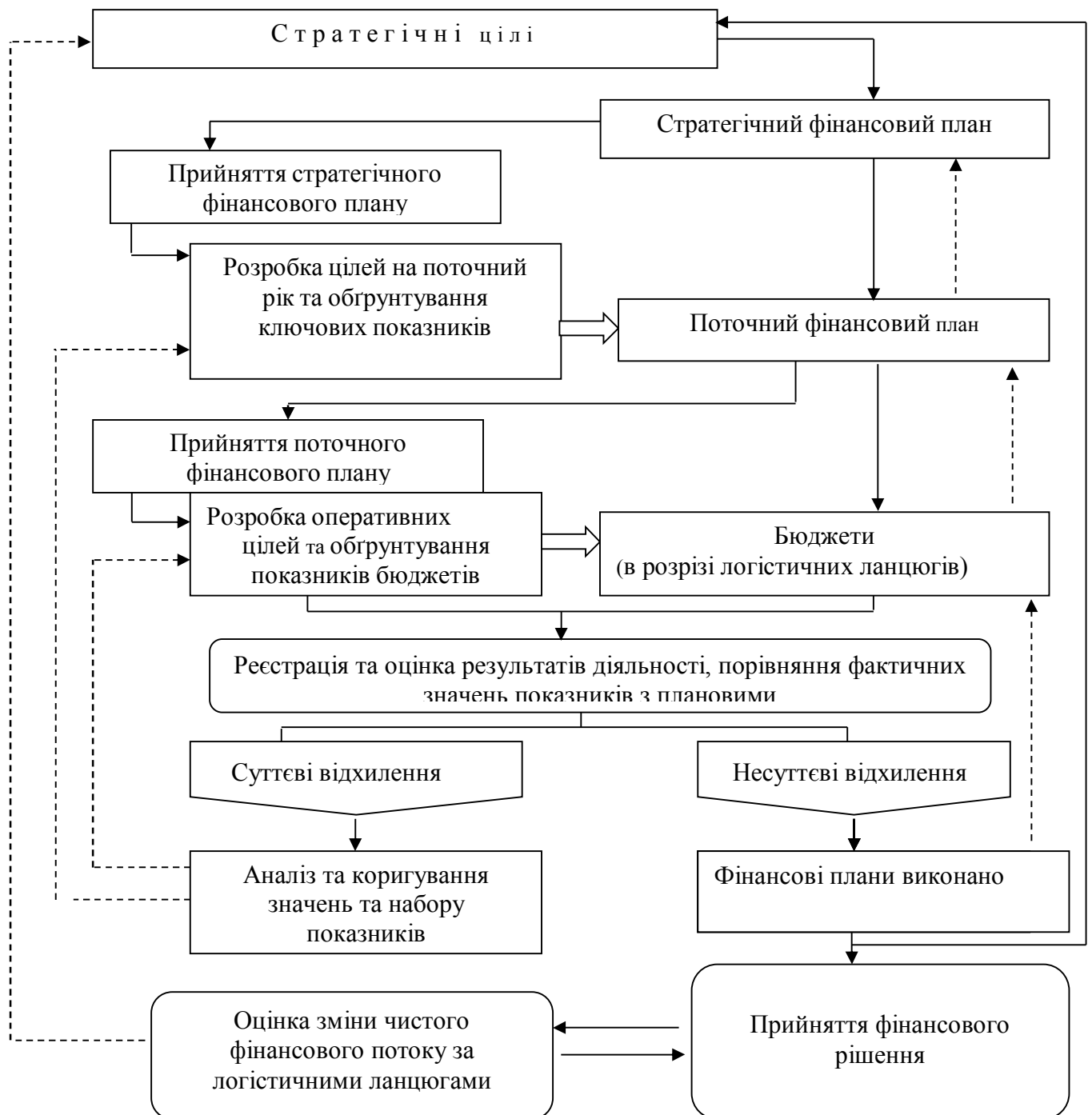


Рис .5.8. Процедура складання та консолідації фінансових планів в логістично-орієнтованому фінансовому плануванні (розроблено автором)

Основним завданням при використанні запропонованої процедури є виконання таких дій, які забезпечать інтеграцію існуючих на різних рівнях

фінансових планів та підсилять вагомість оперативного логістично-орієнтованого фінансового планування. Складання фінансових планів відповідно до такої процедури забезпечить оцінку ключових показників за видами бюджетів в межах логістичних ланцюгів. В свою чергу, консолідація планової інформації дозволить сформулювати ключові показники фінансових планів за сукупністю логістичних ланцюгів, а отже оперативно оцінити вплив кожного ланцюга на вхідні та вихідні фінансові потоки підприємства та спрогнозувати їх розвиток у перспективі.

Для забезпечення дієвості процедури складання та консолідації фінансових бюджетів важливим є виокремлення в межах логістично-орієнтованого фінансового планування облікової складової, яка включає склад, формат, порядок документообігу, їх гармонізацію з бухгалтерським обліком (можливість трансформації одних правил фіксації в інші).

Виділення поряд з методичною складовою облікової пояснюється тим, що в процесі складання та виконання фінансових планів, їх типовий склад та формати, визначені регламентом логістично-орієнтованого фінансового планування, можуть переглядатися. В свою чергу, прийняття фінансових рішень здійснюється за результатами обліку та контролю показників фінансових планів. Досить часто менеджери стикаються з проблемою вибору з декількох альтернативних технологій управління і схем руху фінансових потоків оптимальних. Зважаючи на те, що кожній схемі відповідають певні фінансові потоки, часто порівнюють варіанти за параметрами потоків. По кожному варіанту розраховують необхідні обсяги вхідних та вихідних фінансових потоків, вартість і можливий час на їх організацію. При виборі оптимальних варіантів руху фінансових потоків враховують раціональність розподілу фінансових ресурсів порівнюють їх кількісні та якісні параметри. На відміну від такого підходу, обґрунтування складу та форматів короткострокових фінансових планів у розрізі логістичних ланцюгів, порядку їх документообігу та гармонізації з бухгалтерським обліком дозволить витратити менше часу на уточнення початкових траєкторій руху фінансових потоків і оперативно їх відкоригувати з урахуванням обмежень зовнішнього середовища та логістичної інфраструктури.

### 5.3. Модифікація системи бюджетування та форматів бюджетів

В сучасних умовах господарювання системи бюджетування підприємств характеризуються можливостями координації всіх напрямів підприємницької діяльності, підвищенням керованості та адаптованості до змін зовнішнього середовища. Формування підприємствами власних систем бюджетування з урахуванням особливостей підприємницької діяльності забезпечує чіткість і цілеспрямованість у реалізації місії, цільове формування та використання фінансових ресурсів, ритмічність та безперервність господарських процесів, посилення мотивації та делегування повноважень, дієвість систем внутрішнього контролю, моніторингу та діагностики [436].

Однак розвиток процесів логістизації вносить корективи у методичні підходи до розробки бюджетів в системі фінансів підприємств, контролю виконання бюджетних показників, що ускладнює механізм їх функціонування та визначає необхідність побудови такої системи бюджетування, яка б, з одного боку, відповідала специфіці функціонування логістичних систем, а з іншого – базувалася на набутому досвіді теорії і практики фінансового планування.

На вітчизняних підприємствах бюджетування проводиться за бізнес-напрямами, підрозділами, відділами, службами шляхом впровадження витратної чи процесної систем бюджетування. Результати досліджень показали, що основою для усунення жорсткої централізації та ієрархії в управлінні фінансовими ресурсами, а також поетапного впровадження процесного бюджетування стала витратна система бюджетування. В подальшому використання бюджетів за процесами підприємницької діяльності забезпечує наявність двох позитивних моментів. З одного боку, створює умови для гнучкого та колегіального управління фінансами підприємства, а з іншого - не усуває керованості процесу бюджетування (бюджети обов'язково затверджуються підписами відповідальних осіб на різних рівнях управління), що значно підвищує ефективність управління фінансовими потоками підприємства. Не зважаючи на це, підприємства зіштовхуються з проблемами, які супроводжуються неправильною класифікацією

центрів фінансової відповідальності, безсистемністю внутрішніх нормативних документів або низьким рівнем їх практичності, неспроможністю працівників адекватно приймати участь у формуванні бюджетів та контролі їх виконання через недостатній рівень корпоративної культури.

З метою усунення зазначених проблем дослідниками останніми роками приділяється все більше уваги розробці системи логістичного бюджетування. Система логістичного бюджетування підприємства відображає комплекс фінансових планів, які розробляються в межах одного року та відображають обсяги і строки забезпечення розвитку підприємства необхідними матеріально-фінансовими ресурсами на всіх ділянках логістичного ланцюга [429]. За іншим підходом логістичне бюджетування – це планування єдиної системи матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, засноване на законах логістики, своєчасне встановлення та прогнозування можливих відхилень від бюджетних показників, оперативне відновлення їх рівноваги (управління за відхиленнями) в умовах усунення зайвих ланок у прийнятті рішень при управлінні за відхиленнями [297, с.293,]. На думку вітчизняного дослідника Попова О.І [320] основою управління фінансовими потоками в логістичних системах слугує бюджетування, метою якого є фінансове забезпечення ефективного використання стратегічних і оперативних планів логістичних служб підприємства. Для цього ним пропонується формувати бюджет міжнародної логістики (враховуються всі статті витрат на експортно-імпорتنі операції з сировиною та готовою продукцією) та бюджет національної логістики (враховуються всі статті витрат по логістичним операціям, пов'язаних із національними постачальниками, виробництвом і споживачами). Визначені види бюджетів мають відображати у складі бюджетів логістичної системи підприємства. При цьому, їх використання не дозволяє організувати і контролювати всі фінансові потоки логістичної системи, здійснювати контроль за податковим навантаженням, відображати витрати на екологізацію підприємницької діяльності та, в цілому, забезпечувати управління фінансовими потоками за всіма можливими логістичними ланцюгами.

Таким чином, дієвість системи логістичного бюджетування забезпечується шляхом виокремлення логістичних бюджетів стосовно основних видів логістичних процесів, що дозволяє ідентифікувати в їх межах доходи і витрати, а також розробки бюджетів логістичних цілей, які пов'язані з організацією транспортування, складування та збереження товарно-матеріальних цінностей.

Однак в умовах логістизації економіки процеси створення підприємствами логістичних систем визначають об'єктивну необхідність відображення в системі бюджетування всіх витрат та доходів, які виникають в процесі їх функціонування та формуються в процесі досягнення оперативних і стратегічних цілей. Виходячи з цього, має формуватися нова система, яка забезпечить: безперервність планування та управління фінансовими потоками на основі врахування інтересів учасників логістичних ланцюгів в процесі забезпечення їх цінності; чіткість розподілу функцій між елементами логістичної системи; комплексність управління фінансовими потоками шляхом оптимізації руху та чіткої узгодженості з матеріальними потоками; інтегрованість бюджетів з фінансовими планами; відповідність оперативних цілей логістичної системи тактичним і стратегічним.

Логістично-орієнтована система бюджетування складається із сукупності взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, які задіяні в процесі формування та реалізації бюджетів на підприємстві, що функціонує у вигляді логістичної системи. На відміну від існуючих систем вона направлена на встановлення чітких взаємовідносин між менеджерами різних рівнів управління, посилення корпоративної культури шляхом орієнтування на дії всіх учасників логістичних ланцюгів у напрямку створення цінності.

Результати проведених досліджень праць науковців [177,244, 297, 320,429] дозволили визначити характерні риси існуючих систем бюджетування та співставити їх із особливостями запропонованої (Додаток Ц).

В цілому недоліками існуючих систем бюджетування на підприємствах промисловості є те, що бюджети, які розробляються на всіх рівнях управління, не відображають реальне осмислення управлінських дій. Бюджети формуються на

основі незмінних механізмів роботи та в умовах відсутності мотивації до їх перегляду. В результаті, виконуючи на високому рівні свої поточні обов'язки, працівники абсолютно формально ставляться до процесу планування.

Система логістично-орієнтованого бюджетування направлена на встановлення чітких взаємовідносин між менеджерами різних рівнів управління, посилення корпоративної культури шляхом орієнтування бюджетів на дії всіх учасників логістичних ланцюгів та процеси логістизації підприємницької діяльності. Переваги системи логістично-орієнтованого бюджетування проявляються в такому:

- створює можливості раціонального розподілу фінансових ресурсів між елементами логістичної системи та появи спонукальних механізмів для досягнення бачення завдяки отриманню точної інформації про результати діяльності відповідно до стратегічних орієнтирів;
- забезпечує безперервність зв'язків стратегічних цілей функціонування логістичної системи з планами, що направлені на їх досягнення та оперативними процесами, які зумовлюють реалізацію планів;
- визначає можливості передбачення майбутніх проблем у функціонуванні логістичної системи у зв'язку зі змінами у логістичній інфраструктурі та виявлення найбільш оптимальних схем руху фінансових потоків на основі здійснення багатоваріантного аналізу;
- враховує стратегічну цінність логістичних ланцюгів, яка формується на основі відносин учасників, що виникають з їх причинно-наслідкових якостей (коли успіх або невдача на попередній стадії логістичного ланцюга обов'язкового позначиться на його наступних стадіях);
- охоплює всі стадії логістичних ланцюгів логістичної системи підприємства і забезпечує комплексну оцінку та прийняття фінансових рішень;
- ув'язує оперативне управління фінансовими потоками (направлене на створення цінності логістичних ланцюгів) з стратегічним (спрямоване на забезпечення зростання вартості підприємства);



- процедури логістично-орієнтованого бюджетування відображають досвід логістичного та фінансового управління потоками фінансових ресурсів та базуються на вітчизняних вимогах до ведення бухгалтерського обліку;
- дозволяє оптимізувати параметри фінансових потоків підприємства на основі гармонізації інтересів усіх учасників логістичного ланцюга та максимального врахування методів ощадливого виробництва;
- спроможна визначити обсяги і терміни забезпечення логістичних ланцюгів та елементи логістичної системи підприємства необхідними фінансовими ресурсами, налагодити систему моніторингу та контролю фінансових потоків за логістичними ланцюгами та в цілому по підприємству;
- враховує специфіку вітчизняної постачальницької, виробничої, збутової та інших складових діяльності, що в результаті дозволяє своєчасно визначити необхідні для підприємства обсяги вхідних та вихідних фінансових потоків.

За таких умов ефективним для вітчизняних підприємств може бути логістично-орієнтоване бюджетування, джерелом походження якого є концепція логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств. Впровадження системи логістично-орієнтованого бюджетування вимагає використання узгоджених бюджетів, орієнтованих на результат, стандартів управління якістю, що сприятиме формуванню виважених критеріїв оцінки показників бюджетів та способів їх контролю, автоматизованого управлінського обліку, який істотно полегшить процес управління фінансовими потоками в логістичній системі і сприятиме її розвитку.

Логістично-орієнтоване бюджетування передбачає розгляд об'єкта бюджетування (логістичної системи підприємства) як цілісної моделі, що складається з відповідної кількості логістичних ланцюгів, що відображають встановлені показники. Традиційним підходом до оперативного управління промисловими підприємствами є використання цільового показника чистого прибутку. Перевагами такого підходу є зрозумілість та звичність фінансових менеджерів до процесів його формування та розподілу, наявність теоретичних і

практичних підходів до забезпечення оптимального його рівня, розробленість механізмів факторного аналізу прибутку. Однак у випадку функціонування підприємства у вигляді логістичної системи показник прибутку не може бути використаний на різних за періодом рівнях бюджетування, що зумовлено специфікою його розрахунку. Контроль виконання бюджетів в логістичній системі підприємства, яка базується на бюджетних періодах з короткою тривалістю, пропонується здійснювати на основі іншого контрольного показника – показника чистого фінансового потоку за логістичними ланцюгами. Враховуючи особливості функціонування логістичних систем підприємств легкої промисловості тривалість бюджетного періоду доцільно встановлювати на місяць.

Виходячи з ключових положень концепції логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств доцільно запропонувати такий комплексний склад логістично-орієнтованих бюджетів (рис. 5.9).

Логістично-орієнтована система бюджетування має включати визначення обсягів фінансових потоків за логістичними ланцюгами, консолідацію бюджетів фінансових потоків за логістичними ланцюгами у зведені операційні бюджети, формування фінансових бюджетів, аналіз показників, які відображають обмеження та відповідності встановленим цілям підприємства, оцінку впливу показників бюджетів на параметри фінансових потоків та чутливості чистого фінансового потоків до параметрів вхідних та вихідних фінансових потоків.

Для скорочення витрат часу логістично-орієнтоване бюджетування може реалізовуватися за допомогою комп'ютерної програми Excel. Простота його практичної реалізації пояснюється тим, що операційні бюджети за логістичними ланцюгами консолідуються в зведені операційні бюджети та бюджет чистого фінансового потоку. А зведені операційні бюджети - формуються шляхом поєднання операційних бюджетів за логістичними ланцюгами та узгоджуються з відповідними показниками рахунків бухгалтерського обліку. Особливістю такої консолідації бюджетів є те, що вони підкреслюють регулюючу роль негрошових статей під час визначення касового результату операційної діяльності.

ДОПОМІЖНІ БЮДЖЕТИ

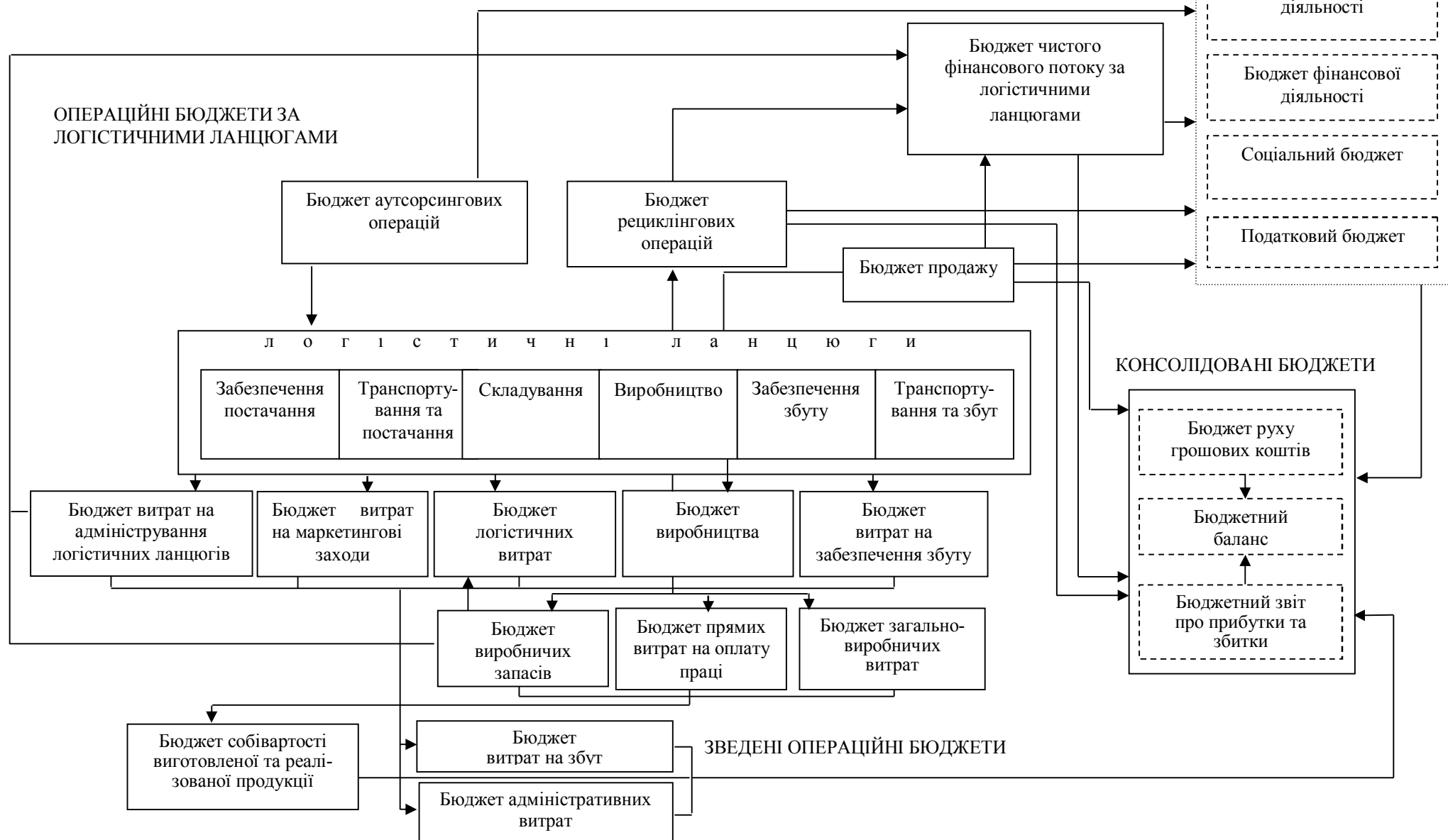


Рис. 5.9. Склад логістично-орієнтованих бюджетів

Також враховують метод нарахування (визнання доходів та витрат за датою фактичного утворення доходів (понесення витрат) незалежно від факту надходження (сплати) грошей ) і касовий метод (доходи вважаються фактично отриманими, а витрати фактично понесеними), які використовуються у процесі складання фінансової звітності. В результаті такий підхід забезпечує у процесі формування бюджетів максимальне узгодження бюджетного звіту про прибутки та збитки з бюджетом руху грошових коштів. А тому, у випадку ведення фінансового обліку за допомогою комп'ютерних програм сприятиме безперервному моніторингу за результатами здійснення господарських операцій змін в показниках зведених бюджетів та оцінці їх впливу на бюджети за логістичними ланцюгами. Тобто, система логістично-орієнтованих бюджетів створює умови для подвійного контролю виконання бюджетів – від операційних бюджетів за логістичними ланцюгами до зведених бюджетів та від рахунків бухгалтерського обліку до бюджетів за логістичними ланцюгами.

Першочерговим завданням в системі логістично-орієнтованих бюджетів є розробка бюджету аутсорсингових операцій, який має формуватися протягом звітного року до початку нового періоду бюджетування за участю всіх структурних підрозділів підприємства та на основі чіткої взаємодії і узгодженості управлінський дій працівників. Досвід розвинених країн свідчить про те, що на сучасному етапі без використання аутсорсингу практично неможливо створити ефективне виробництво, яке спроможне оптимізувати вхідні та вихідні фінансові потоки. З кожним роком роль аутсорсингу посилюється і в управлінні фінансами підприємств, що зумовлює вивільнення фінансових ресурсів на підтримку основних напрямів діяльності, забезпечення фіксованих й передбачуваних витрат на операції, що передані на аутсорсинг, відсутність необхідності розширення персоналу у разі розширення бізнесу, зниження собівартості окремих операцій за рахунок спеціалізації та ефекту масштабу, отримання доступу до фахівців високої кваліфікації, використання передових технологій, зменшення бази оподаткування підприємства, підвищення якості і надійності послуг завдяки вузькій спеціалізації і накопиченого досвіду аутсорсингового підприємства, мінімізацію

підприємницьких ризиків через створення умов взаємовигідної співпраці та збереження контролю над операціями аутсорсингу [201, с.169; 248, с.48-53; 285, с.58; 344, с.173-174].

Розробка бюджету аутсорсингових операцій пояснюється тим, що витрати на окремі види операцій за стадіями логістичних ланцюгів, що можуть бути передані на аутсорсинг, залежать від виявлених коливань в планових обсягах доходів і витрат. Наприклад, актуальною проблемою для підприємств легкої промисловості є утримання визначених обсягів вхідних і вихідних фінансових потоків під впливом сезонних коливань попиту. В умовах значного зростання сезонного попиту підприємства вимушені відмовлятися від вигідних замовлень через нестачу власних трудових, фінансових, технічних та технологічних ресурсів, а в періоди зниження – надлишок зазначених ресурсів зумовлює підвищення витрат, темпи приросту яких не перекриваються темпами приросту прибутку, отриманого в умовах зростання випуску в період сезонних коливань. Одним із шляхів вирішення таких завдань є передача окремих операцій основного виробництва на вільні потужності інших підприємств (виробничий аутсорсинг) або тимчасове залучення окремих категорій персоналу (кадровий аутсорсинг). Дослідження науковців [338, с.12] також підтверджують те, що швейні підприємства володіють досить розгалуженою організаційною структурою, яка визначає широкі можливості для обґрунтованого використання операцій з аутсорсингу. Участь підприємства в аутсорсингових проектах стосується значної кількості чинників його діяльності, майна, доходів та витрат, що потребує попередньої організаційної підготовки з метою створення можливості укласти довгострокові угоди та забезпечення зіставності умов управління підприємством і аутсорсером, а також уникнення значних збитків, пов'язаних з можливими конфліктами інтересів [458, 431]. Головне у процесі переходу окремих операцій на аутсорсинг полягає у тому, щоб чітко проаналізувати всю сукупність вирішуваних підприємством завдань, зіставити їх із стратегічними цілями та адекватно визначити обсяг робіт, які варто передавати аутсорсеру [118, 246, 272].

Виходячи з ключових положень логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств передача окремих операцій на аутсорсинг забезпечить зростання цінності логістичних ланцюгів, а отже в перспективі позитивно вплине на їх вартість.

Сучасні підприємства не здійснюють управління фінансовими потоками за логістичними ланцюгами, а отже в процесі управління господарською діяльністю обирають один варіант для всіх логістичних ланцюгів здійснення операції (наприклад транспортування товарно-матеріальних цінностей власними силами). Однак обсяги вхідних та вихідних фінансових потоків, сформованих за результатами прийнятих рішень про доцільність передачі операцій з транспортування на аутсорсинг за різними логістичними ланцюгами, залежить від планових обсягів їх продажу, вантажопідйомності транспортних засобів, змін цін на послуги з перевезення чи пального, а також стану внутрішньої і зовнішньої транспортної інфраструктури. Це обумовлено тим, що в різних логістичних ланцюгах витрати, пов'язані з транспортуванням виробничих запасів чи готової продукції, розмитненням товарів, дослідженням ринку покупців чи постачальників, можуть бути різними, що визначається умовами договорів, географічним розміщенням представників логістичної інфраструктури та іншими факторами. Використання аутсорсингового бюджету ще на етапі розробки сукупності бюджетів за логістичними ланцюгами дозволить відкоригувати витрати на проведення операцій з урахуванням можливих шляхів їх оптимізації.

Оцінку ефективності передачі окремих операцій за логістичними ланцюгами на аутсорсинг слід здійснювати комплексно, що передбачає відображення усіх вхідних та вихідних фінансових потоків. Прийняття рішення про доцільність застосування аутсорсингу окремих операцій за логістичними ланцюгами має починатися з організації руху облікових даних фінансових потоків для проведення аналізу можливостей виникнення додаткових вхідних фінансових потоків чи скорочення обсягів вихідних. У цьому напрямку ключовим завданням є організація інформаційної взаємодії між керівниками основних підрозділів підприємства, які саме і розробляють пропозиції щодо можливості застосування

аутсорсингу в управлінні підприємством. У цьому напрямку необхідно проводити попередню та детальну оцінку переведення окремих операцій на аутсорсинг, а у випадку позитивного рішення - виважено здійснити вибір постачальників аутсорсингових послуг. Тому бюджет аутсорсингових послуг в системі логістично-орієнтованих бюджетів слід розробляти фінансово-економічним відділом на основі отриманої від інших відділів інформації за його вимогою, а його показники – використовувати в подальшому відповідними підрозділами підприємства при формуванні закріплених за ними операційних бюджетів за логістичними ланцюгами..

Для успішної реалізації бюджету аутсорсингових операцій підприємствам доцільно в кінці звітного періоду оцінювати операції за стадіями різних логістичних ланцюгів, які можуть бути передані на аутсорсинг. За результатами проведених досліджень визначено, що для підприємств легкої промисловості до складу операцій, які підлягають аутсорсингу доцільно відносити такі як транспортування вантажів, складування продукції, оформлення стендів (витрати на експозицію), впровадження та супровід програмного забезпечення (обслуговування мережевої інфраструктури, проектування і планування автоматизованих бізнес-систем, формування баз даних, створення і підтримка web-сайту), митне оформлення та розмитнення вантажів, сервісне обслуговування обладнання, послуги з професійного прибирання приміщень та територій, оформлення тендерної документації, внутрішній аудит, охорона приміщень, конструювання деталей, розкрій тканин.

На основі отриманої інформації в бюджеті аутсорсингових операцій відображаються фактичні та планові витрати на здійснення операції, а також визначається характер впливу на обсяги вхідних фінансових потоків. Формат запропонованого бюджету аутсорсингових операцій представлено в табл. 5.16.

В цілому об'єктивно сформований бюджет аутсорсингових операцій здійснює значний вплив на всі інші операційні бюджети за логістичними ланцюгами, оскільки в його межах співставляється значення показників

сформованих бюджетів за логістичними ланцюгами з можливими альтернативними варіантами значень таких показників.

Таблиця 5.16.

**Формат бюджету аутсорсингових операцій підприємства** (розроблено автором)

Операції, які можуть бути передані на аутсорсинг	Одиниця виміру операції	Фактичне значення	Планове значення	Визнання структурним підрозділом
Логістичний ланцюг 1				
- транспортні витрати (з урахуванням амортизації автомобіля, витрат на паливо-мастильні матеріали, заробітної плати водія)	км.			
- складування продукції (з урахуванням витрат на електроенергію, доставку зі складу та на склад, амортизацію складських приміщень, заробітної плати працівників складів )	м <sup>2</sup>			
- оформлення стендів на виставках (з урахуванням матеріалів, заробітної плати маркетологів, витрат на перевезення)	за стенд			
- впровадження та супровід програмного забезпечення (витрати пов'язані із обслуговуванням програмних продуктів, оформлення та підтримання сайту, інші витрати)	за послугу			
- послуги з охорони	за послугу			
- митне оформлення та розмитнення вантажів	за послугу			
- послуги з прибирання (витрати на прибирання приміщень та територій)	за м <sup>2</sup>			
- внутрішній аудит (витрати на проведення)	за процедуру			
- конструювання деталей	за модель			
- розкрій тканин	за модель			
Логістичний ланцюг і				
.....				
Логістичний ланцюг n				
Інші операції, які можуть бути передані на аутсорсингу				

Тобто, його роль зводиться до своєчасного коригування значень показників операційних бюджетів за логістичними ланцюгами та оптимізує доходи і витрати.



У різні бюджетні періоди він стає основою для оптимізації вхідних та вихідних фінансових потоків на основі оцінки можливостей виконання визначених операцій власними силами чи силами сторонніх організацій. Разом з цим, врахування всіх обсягів операцій, які передаються за логістичними ланцюгами на аутсорсинг, дозволять оцінити приріст вхідних чи вихідних фінансових потоків за сукупністю операційних бюджетів логістичних ланцюгів. Роль операційних бюджетів за логістичними ланцюгами зводиться до перетворення довгострокової стратегії підприємства у короткострокові плани найближчого майбутнього. Вона проявляється в тому, що забезпечення цінності логістичних ланцюгів в короткостроковому періоді сприяють зростанню вартості підприємства у перспективі. Операційні бюджети за логістичними ланцюгами відображаються в бюджетах вхідних та вихідних фінансових потоків, основне призначення яких полягає в уточненні та коригуванні даних бюджету чистого фінансового потоку за сукупністю логістичних ланцюгів. Ступінь деталізації кожного окремого бюджету за логістичними ланцюгами підприємство має вирішувати самостійно. При цьому, надмірна деталізація може призвести, з одного боку, до зменшення точності розрахунків та вихідних даних (кінцевих показників), з іншого – вимагає додаткових витрат часу та коштів.

Надалі процес розробки операційних бюджетів за логістичними ланцюгами, передбачає формування бюджету продажу. В практичній діяльності підприємств бюджети продажу складаються у розрізі клієнтів, територіальних ринків збуту, асортиментних видів продукції. Найбільша перевага надається формуванню бюджетів продажу за асортиментними видами продукції, що дозволяє без додаткового перегрупування показників скласти бюджет виробництва. Однак, останніми роками при використанні такого формату доведено доцільність формування бюджетів за ключовими позиціями асортиментних видів продукції. Це пов'язано з тим, що врахування всіх можливих асортиментних груп продукції, з одного боку, вимагає багато часу, а з іншого – створює умови для появи все більших похибок у розрахунках. Тому переважна кількість сучасних промислових підприємств, аналізуючи показники минулих звітних періодів та враховуючи

результати дослідження попиту на продукцію, встановлюють 70% основних позицій продукції, що виготовляється. За ними бюджет продажу конкретизують, а інші позиції продукції планують однією сумою за бюджетний період. В межах логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками пропонується бюджет продажу складати за логістичними ланцюгами. Такий підхід є доречним, оскільки ринкові умови спонукають кожне підприємство оптимізувати витрати на всіх стадіях логістичного ланцюга від постачальників до споживачів шляхом встановлення довгострокових відносин, які забезпечать дотримання учасниками вимог соціальної відповідальності бізнесу. В результаті показники бюджету продажу за логістичними ланцюгами будуть характеризуватися меншою похибкою в значеннях та відображати внесок кожного з них в загальні обсяги продажу.

Формат бюджету продажу в системі логістично-орієнтованих бюджетів представлено в табл. 5.17. В ньому доцільно передбачити окреме розкриття: 1) середніх з цін без ПДВ; 2) прогнозного обсягу продаж без ПДВ; 3) середніх з цін з ПДВ; 4) прогнозного обсягу продаж з урахуванням ПДВ, що буде використано для формування бюджету непрямих податків. У процесі обґрунтування ціни реалізації готової продукції доцільно проводити аналіз динаміки цін за попередні періоди і протягом бюджетного періоду, а також їх коригувати на індекс інфляції. У випадку наявності досить значної кількості найменувань продукції пропонується у бюджеті продажу обсяги реалізації відображати за середніми цінами для кожного логістичного ланцюга. Поряд з цим, відображення в його межах за логістичними ланцюгами величини показника чистого доходу пояснюється тим, що згідно з НП(С)БО 1 [9] та методичними рекомендаціями щодо заповнення форм фінансової звітності [7] формування звіту про фінансові результати починається із показника чистого доходу підприємства, який відображає дохід (виручку) від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг (у т.ч. платежі від оренди об'єктів інвестиційної нерухомості) за вирахуванням наданих знижок, вартості повернутих раніше проданих товарів, доходів, що за договорами належать комітентам (принципалам тощо) та податків і зборів.

Таблиця 5.17

**Формат бюджету продажу в системі логістично-орієнтованих бюджетів**  
(розроблено автором)

Показник	Період											
	1		2		...	j		...	12		Рік	
	план	факт	план	факт		план	факт		план	факт	план	факт
Обсяг продажу за логістичними ланцюгами, тис. одиниць												
Логістичний ланцюг 1	Q <sub>11</sub>		Q <sub>12</sub>		...	Q <sub>1j</sub>		...	Q <sub>112</sub>		Q <sub>1</sub>	
Логістичний ланцюг i	Q <sub>i1</sub>		Q <sub>i2</sub>		...	Q <sub>ij</sub>		...	Q <sub>i12</sub>		Q <sub>i</sub>	
...	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	Q <sub>n1</sub>		Q <sub>n2</sub>		...	Q <sub>nj</sub>		...	Q <sub>n12</sub>		Q <sub>n</sub>	
Всього за логістичними ланцюгами	Q <sup>1</sup>		Q <sup>2</sup>			Q <sup>j</sup>			Q <sup>12</sup>		Q	
Ціна за логістичними ланцюгами без ПДВ, грн.												
Логістичний ланцюг 1	NP <sub>11</sub>		NP <sub>12</sub>		...	NP <sub>1j</sub>		...	NP <sub>112</sub>		NP <sub>1</sub>	
Логістичний ланцюг i	NP <sub>i1</sub>		NP <sub>i2</sub>		...	NP <sub>ij</sub>		...	NP <sub>i12</sub>		NP <sub>i</sub>	
...	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	NP <sub>n1</sub>		NP <sub>n2</sub>		...	NP <sub>nj</sub>		...	NP <sub>n12</sub>		NP <sub>n</sub>	
Чистий дохід від реалізації продукції за логістичними ланцюгами, тис. грн.												
Логістичний ланцюг 1	NTR <sub>11</sub>		NTR <sub>12</sub>		...	NTR <sub>1j</sub>		...	NTR <sub>112</sub>		NTR <sub>1</sub>	
Логістичний ланцюг i	NTR <sub>i1</sub>		NTR <sub>i2</sub>		...	NTR <sub>ij</sub>		...	NTR <sub>i12</sub>		NTR <sub>i</sub>	
...	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	NTR <sub>n1</sub>		NTR <sub>n2</sub>		...	NTR <sub>nj</sub>		...	NTR <sub>n12</sub>		NTR <sub>n</sub>	
Всього за логістичними ланцюгами	NTR <sup>1</sup>		NTR <sup>2</sup>			NTR <sup>j</sup>			NTR <sup>12</sup>		NTR	
Ціна за логістичними ланцюгами з ПДВ, грн.												
Логістичний ланцюг 1	P <sub>11</sub>		P <sub>12</sub>		...	P <sub>1j</sub>		...	P <sub>112</sub>		P <sub>1</sub>	
Логістичний ланцюг i	P <sub>i1</sub>		P <sub>i2</sub>		...	P <sub>ij</sub>		...	P <sub>i12</sub>		P <sub>i</sub>	
...	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	P <sub>n1</sub>		P <sub>n2</sub>		...	P <sub>nj</sub>		...	P <sub>n12</sub>		P <sub>n</sub>	
Дохід від реалізації продукції за логістичними ланцюгами, тис. грн.												
Логістичний ланцюг 1	TR <sub>11</sub>		TR <sub>12</sub>		...	TR <sub>1j</sub>		...	TR <sub>112</sub>		TR <sub>1</sub>	
Логістичний ланцюг i	TR <sub>i1</sub>		TR <sub>i2</sub>		...	TR <sub>ij</sub>		...	TR <sub>i12</sub>		TR <sub>i</sub>	
...	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	TR <sub>n1</sub>		TR <sub>n2</sub>		...	TR <sub>nj</sub>		...	TR <sub>n12</sub>		TR <sub>n</sub>	
Всього за логістичними ланцюгами	TR <sup>1</sup>		TR <sup>2</sup>			TR <sup>j</sup>			TR <sup>12</sup>		TR	

А отже такий підхід забезпечить узгодженість логістично-орієнтованого бюджетування з організацією бухгалтерського обліку та складанням фінансової звітності.

В межах запропонованого формату бюджету продажу  $Q_{ij}$  – обсяг продажу  $i$ -го логістичного ланцюга ( $i = \overline{1, n}$ ) в бюджетному періоді  $j$  ( $j = \overline{1, m}$ );  $Q_i$  – обсяг продажу  $i$ -го логістичного ланцюга за загальний період бюджетування (рік);  $Q$  – обсяг продажу за логістичними ланцюгами за загальний період бюджетування,  $NP_{ij}$  – ціна продукції  $i$ -го виду логістичного ланцюга в  $j$ -й бюджетний період без ПДВ;  $NP_i$  – середня ціна без ПДВ продукції  $i$ -го виду логістичного ланцюга за весь період бюджетування;  $P_{ij}$  – ціна продукції  $i$ -го виду з ПДВ логістичного ланцюга в бюджетний період  $j$ ;  $P_i$  – середня ціна з ПДВ продукції  $i$ -го виду логістичного ланцюга за весь період бюджетування;  $NTR_{ij}$  – чистий дохід  $i$ -го виду логістичного ланцюга в бюджетний період  $j$ ;  $NTR_i$  – чистий дохід  $i$ -го виду логістичного ланцюга за весь період бюджетування;  $NTR^j$  – чистий дохід за всіма видами логістичних ланцюгів в бюджетний період  $j$ ;  $NTR$  – чистий дохід за всіма видами логістичних ланцюгів за загальний період бюджетування;  $TR_{ij}$  – дохід  $i$ -го виду логістичного ланцюга в бюджетний період  $j$ ;  $TR_i$  – дохід  $i$ -го виду логістичного ланцюга за весь період бюджетування;  $TR^j$  – дохід за всіма видами логістичних ланцюгів в бюджетний період  $j$ ;  $TR$  – дохід за всіма видами логістичних ланцюгів за загальний період бюджетування.

Поряд з бюджетом продажу останніми роками науковцями для підприємств легкої промисловості пропонується скласти бюджет доходів від виставково-ярмаркової діяльності. Це пов'язано з тим, що участь у виставках та ярмарках розглядають як один з основних видів діяльності, який на основі обміну інформацією позиціонує підприємство на внутрішніх і зовнішніх ринках, а також створює умови для формування значних фінансових потоків [272, с.232]. Враховуючи специфіку виставок та ярмарок, вважаємо, що витрати, пов'язані з їх організацією мають відображати доходи і витрати стосовно конкретного заходу (виставки чи ярмарку), а отже відображатися відділом продажу та маркетингу у бюджетах продажу та витрат на маркетингові заходи. Враховуючи такий стан

речей, у розробленому форматі бюджету продажу пропонується виділяти в розрізі логістичних ланцюгів обсяги продажу: 1) у фірмових магазинах; 2) за результатами укладених контрактів на виставках; 3) від участі у ярмарках; 4) за іншими каналами збуту. Виокремлення таких напрямів дозволить відслідкувати вигідні джерела надходження вхідних фінансових потоків в розрізі логістичних ланцюгів та оцінити їх вплив у формування обсягів чистих фінансових потоків.

Як правило, одночасно з бюджетом продажу розробляється графік очікуваних грошових надходжень від реалізації продукції. Для його складання необхідно володіти статистичними даними за попередні періоди про те, яка частка реалізованої продукції (з бюджету продажу) сплачується в попередньому, поточному та наступних місяцях. У випадку її відсутності частка дебіторської заборгованості, яка буде погашена щомісячно визначається експертним шляхом. Вплив запропонованого формату бюджету продажу на графіки грошових надходжень полягає в тому, що вони не будуть перенасичуватися обсягами дебіторською заборгованості та грошових надходжень за всіма можливими видами продукції, але будуть відображати укрупнену достовірну інформацію в розрізі логістичних ланцюгів. Це дозволить здійснювати контроль вхідних фінансових потоків від реалізації продукції за логістичними ланцюгами.

Формат графіка очікуваних грошових надходжень представлено в табл.5.18. У форматі запропонованого графіку грошових надходжень  $\alpha_1$ ,  $\alpha_2$  – частки погашення дебіторської заборгованості за реалізовану продукцію поточного місяця;  $AR_j$  – залишок дебіторської заборгованості на кінець  $j$ -го періоду за всіма логістичними ланцюгами;  $AR_{ij}$  – залишок дебіторської заборгованості  $i$ -го виду логістичного ланцюга на кінець  $j$ -го періоду;  $CF_{ij}$  – сума грошових надходжень від погашення дебіторської заборгованості  $i$ -го виду логістичного ланцюга у  $j$ -му періоду;  $CF^j$  – загальна сума грошових надходжень в  $j$ -му періоді.

Відображення у графіку очікуваних грошових надходжень показника чистого фінансового потоку пояснюється формуванням в подальшому податкового бюджету, який врахує обсяги податкових зобов'язань та податкових кредитів з ПДВ.

### Формат графіку очікуваних грошових надходжень

в системі логістично-орієнтованих бюджетів (розроблено автором)

Показник	Період											
	1		2		...	j		...	12		Наступний рік	
	план	факт	план	факт		план	факт		план	факт	план	факт
Залишок дебіторської заборгованості на кінець періоду	AR <sub>1</sub>		AR <sub>2</sub>		...	AR <sub>j</sub>		...	AR <sub>12</sub>			
в т.ч												
Логістичний ланцюг 1	AR <sub>11</sub>		AR <sub>12</sub>			AR <sub>1j</sub>			AR <sub>112</sub>			
.....												
Логістичний ланцюг i	AR <sub>i1</sub>		AR <sub>i2</sub>			AR <sub>ij</sub>			AR <sub>i12</sub>			
Логістичний ланцюг n	AR <sub>n1</sub>		AR <sub>n2</sub>			AR <sub>nj</sub>			AR <sub>n12</sub>			
Грошові потоки від погашення дебіторської заборгованості, тис. грн.												
Логістичний ланцюг 1												
- погашення протягом 10 днів	NTR <sub>11</sub> * a <sub>1</sub>		NTR <sub>12</sub> * a <sub>2</sub>			NTR <sub>1j</sub> * * a <sub>1</sub>			NTR <sub>112</sub> * * a <sub>1</sub>			
- погашення протягом більше 10 днів	...		NTR <sub>11</sub> * a <sub>2</sub>		NTR <sub>12</sub> * * a <sub>2</sub>				NTR <sub>111</sub> * * a <sub>2</sub>			
Разом за логістичним ланцюгом	CF <sub>11</sub>		CF <sub>12</sub>			CF <sub>1j</sub>			CF <sub>112</sub>			
Логістичний ланцюг i												
- погашення протягом 10 днів	NTR <sub>i1</sub> * a <sub>1</sub>		NTR <sub>i2</sub> * a <sub>1</sub>			NTR <sub>ij</sub> * a <sub>1</sub>			NTR <sub>i12</sub> * a <sub>1</sub>			
- погашення протягом періоду більше 10 днів			NTR <sub>i1</sub> * a <sub>2</sub>		NTR <sub>i2</sub> * * a <sub>2</sub>				NTR <sub>i11</sub> * a <sub>2</sub>			
Разом за логістичним ланцюгом	CF <sub>i1</sub>		CF <sub>i2</sub>			CF <sub>ij</sub>			CF <sub>i12</sub>			
Логістичний ланцюг n												
- погашення протягом 10 днів	NTR <sub>n1</sub> * a <sub>1</sub>		NTR <sub>n2</sub> * a <sub>1</sub>			NTR <sub>nj</sub> * * a <sub>1</sub>			NTR <sub>n12</sub> * * a <sub>1</sub>			
- погашення протягом періоду більше 10 днів			NTR <sub>n1</sub> * a <sub>2</sub>		NTR <sub>n2</sub> * * a <sub>2</sub>				NTR <sub>n11</sub> * * a <sub>2</sub>			
Разом за логістичним ланцюгом	CF <sub>n1</sub>		CF <sub>n2</sub>			CF <sub>nj</sub>			CF <sub>n12</sub>			
Всього грошових надходжень.	CF <sup>1</sup>		CF <sup>2</sup>			CF <sup>j</sup>			CF <sup>12</sup>			

Процеси формування та виконання логістично-орієнтованих бюджетів супроводжуються постійною взаємодією елементів логістичної системи. В результаті будь-які зміни у функціонування елементів логістичної системи призведуть до змін показників одних бюджетів, які прямо або опосередковано вплинуть на показники інших бюджетів. Таке явище називають коеволюцією. В межах логістичних системи вона чітко виражається через управління як конкретним логістичним ланцюгом так і їх сукупністю. Наприклад, найсучасніші комп'ютерні та програмні продукти забезпечують ефективне виконання певних операцій за умови відповідної кваліфікації працівників. А тому працівникам необхідно постійно підвищувати власну кваліфікацію або удосконалювати набуті компетенції. З іншого боку, використання нового програмного і комп'ютерного забезпечення в одних структурних підрозділах та застарілого в інших, призведе до того, що загальна ефективність управлінських дій буде набагато нижчою за аналогічну, де в усіх структурних підрозділах використовується нове обладнання.

Таким чином, своєчасна оцінка на всіх стадіях логістичних ланцюгів прийнятих фінансових рішень - від складання кожного бюджету до його виконання, включаючи контроль витрат на виконання операцій, закріплених на кожному відділом чи структурним підрозділом, а також можливостей використання сучасного програмного та комп'ютерного забезпечення визначається постійним та координованим розвитком елементів логістичної системи. У цьому напрямку важливим стає формування бюджету витрат на адміністрування логістичних ланцюгів, яке розглядається як діяльність, спрямована на системний підхід до покрокової та узгодженої організації всіх процесів господарської діяльності та аспектів функціонування підприємства з метою ритмічної роботи, задоволення потреб споживачів та дотримання високих темпів зростання обсягів реалізації, формування та дотримання позитивного іміджу підприємства, ефективного використання всіх видів ресурсів, взаємодії з громадськими, профспілковими та державними установами, забезпечення мотивації удосконалення професіоналізму та умов для кар'єрного зростання працівників у процесі досягнення цілей діяльності та зростання вартості компанії

[404, с.50]. Формат бюджету витрат на адміністрування логістичних ланцюгів представлено в табл. 5.19,

Таблиця 5.19

### Формат бюджету витрат на адміністрування логістичних ланцюгів

(розроблено автором)

Показник	Період											
	1		2		...	j		...	12		Рік	
	план	факт	план	факт		план	факт		план	факт	план	факт
Логістичний ланцюг 1	ALC <sub>11</sub>		ALC <sub>12</sub>		...	ALC <sub>1j</sub>		...	ALC <sub>112</sub>		ALC <sub>1</sub>	
- основна заробітна плата та нарахування на неї	ALC <sub>111</sub>		ALC <sub>121</sub>			ALC <sub>1j1</sub>			ALC <sub>1121</sub>		ALC <sub>11</sub>	
- додаткова заробітна плата та нарахування на неї	ALC <sub>112</sub>		ALC <sub>122</sub>			ALC <sub>1j2</sub>			ALC <sub>1122</sub>		ALC <sub>12</sub>	
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати	ALC <sub>113</sub>		ALC <sub>123</sub>			ALC <sub>1j3</sub>			ALC <sub>1123</sub>		ALC <sub>13</sub>	
- витрати на відрядження	ALC <sub>114</sub>		ALC <sub>124</sub>			ALC <sub>1j4</sub>			ALC <sub>1124</sub>		ALC <sub>14</sub>	
- витрати на утримання адміністративних відділів	ALC <sub>115</sub>		ALC <sub>125</sub>			ALC <sub>1j5</sub>			ALC <sub>1125</sub>		ALC <sub>15</sub>	
- витрати на підтримання програмних продуктів	ALC <sub>116</sub>		ALC <sub>126</sub>			ALC <sub>1j6</sub>			ALC <sub>1126</sub>		ALC <sub>16</sub>	
- амортизація основних засобів та нематеріальних активів	ALC <sub>117</sub>		ALC <sub>127</sub>			ALC <sub>1j7</sub>			ALC <sub>1127</sub>		ALC <sub>17</sub>	
- інші витрати (юридичні, консалтингові, аудиторські, банківські, інші послуги)	ALC <sub>118</sub>		ALC <sub>128</sub>			ALC <sub>1j8</sub>			ALC <sub>1128</sub>		ALC <sub>18</sub>	
Логістичний ланцюг i	ALC <sub>i1</sub>		ALC <sub>i2</sub>		...	ALC <sub>ij</sub>		...	ALC <sub>i12</sub>		ALC <sub>i</sub>	
.....	ALC <sub>i1к</sub>		ALC <sub>i2к</sub>			ALC <sub>ijk</sub>			ALC <sub>i12к</sub>		ALC <sub>ik</sub>	
Логістичний ланцюг n	ALC <sub>n1</sub>		ALC <sub>n2</sub>		...	ALC <sub>nj</sub>		...	ALC <sub>n,12</sub>		ALC <sub>n</sub>	
.....												
Всього витрат на адміністрування логістичних ланцюгів	ALC <sup>1</sup>		ALC <sup>2</sup>			ALC <sup>j</sup>			ALC <sup>12</sup>		ALC	

де  $ALC_{ij}$  – витрати на адміністрування  $i$ -го виду логістичного ланцюга за  $j$ -ий бюджетний період;  $ALC_{ijk}$  – витрати на адміністрування  $k$ -го виду  $i$ -го



логістичного ланцюга за  $j$ -ий бюджетний період;  $ALC_{ik}$  – витрати на адміністрування  $k$ -го виду  $i$ -го логістичного ланцюга за загальний період бюджетування;  $ALC_i$  – витрати на адміністрування  $i$ -го виду логістичного ланцюга за загальний період бюджетування;  $ALC^j$  – витрати на адміністрування за всіма видами логістичних ланцюгів в  $j$ -ий бюджетний період;  $ALC$  – витрати на адміністрування логістичних ланцюгів за загальний період бюджетування.

За такого підходу розробка бюджету витрат на адміністрування логістичних ланцюгів створить умови для підвищення ефективності управлінських впливів на процеси планування за рахунок врахування єдиних інформаційних каналів, що виникають між різними логістичними ланцюгами, синхронізації в їх межах логістичних процесів та операцій, спільного прогнозування попиту, скорочення часу на створення нових логістичних ланцюгів у напрямку ефективного використання фінансових ресурсів, своєчасного виявлення та нейтралізації реальних і потенційних загроз, а також створення сприятливих умов реалізації підприємствами своїх стратегічних інтересів.

Сучасні дослідники розкривають значний внесок маркетингових заходів у забезпечення успішного функціонування промислових підприємства в конкурентному середовищі. Вони визначають різні підходи до формування бюджету маркетингових витрат та роблять спробу поєднати маркетинговий та обліковий аспекти до їх планування [42, 134, 192, 345, 366]. Однак в умовах логістизації економіки при розробці бюджету витрат на маркетингові заходи доцільність визначених витрат має підтверджуватись не лише досягненням запланованого рівня прибутку, але й спроможністю забезпечувати цінність логістичних ланцюгів та зростання ринкової вартості підприємства. У зв'язку з цим, на відміну від існуючих підходів, в системі логістично-орієнтованих бюджетів, бюджет витрат на маркетингові заходи пропонується формувати на основі виокремлених логістичних ланцюгів підприємства. Методика його складання визначає необхідність оцінки впливовості кожного логістичного ланцюга на обсяги отриманих за звітний період фінансових потоків. Їх можна оцінювати відносно загальної структури доходів або на основі анкетного

опитування керівників структурних підрозділів підприємства. Це пов'язано з тим, що існують ситуації, коли відповідний вид продукції забезпечує основну частку отриманого доходу, але стадія його життєвого циклу визначає в наступному поступове і постійне зменшення вхідних фінансових потоків або коли різні групи покупців мають для підприємства різну цінність. Також можливі випадки, коли сезонність продукції (вона характерна для окремих швейних підприємств) впливає на зміну значимості логістичних ланцюгів, а отже, і на обсяги вхідних фінансових потоків. В результаті для складання бюджету витрат на маркетингові заходи, в першу чергу необхідно розписувати їх план, а потім обсяги їх фінансування у розрізі логістичних ланцюгів.

Запропонований формат бюджету витрат на маркетингові заходи представлено в табл. 5.20, де  $MC_{ij}$  – витрати на маркетингові заходи  $i$ -го виду логістичного ланцюга за  $j$ -ий бюджетний період;  $MC_{ijk}$  – витрати  $i$ -го логістичного ланцюга за  $j$ -ий бюджетний період  $k$ -го виду маркетингового заходу;  $MC_{ik}$  – витрати  $i$ -го логістичного ланцюга  $k$ -го виду маркетингових заходів за загальний період бюджетування;  $MC_i$  – витрати на маркетингові заходи  $i$ -го виду логістичного ланцюга за загальний період бюджетування;  $MC^j$  – витрати на маркетингові заходи всіх видів логістичних ланцюгів в  $j$ -ий бюджетний період,  $MC$  – витрати на маркетингові заходи за загальний період бюджетування.

У розробленому форматі бюджету витрат на маркетингові заходи у складі витрат за логістичними ланцюгами запропоновано додатково виділяти витрати, пов'язані з гарантійною носкою або безкоштовною передачею виробів (необхідні для встановлення на підприємстві відповідного рівня якості продукції, яка, з одного боку, не вплине на цінність продукції, а з іншого – не буде стримувати планові обсяги фінансових потоків), витрати на оформлення та просування сайту (зумовлені активізацією використання підприємствами сучасних інформаційних технологій), витрати на участь у виставках (прямі витрати на оренду виставкової площі, витрати на оренду та оформлення виставкового обладнання або закупівля мобільного стенду, вартість офіційного каталогу виставки, витрати на виготовлення інформаційних чи рекламних матеріалів,

Таблиця 5.20

**Формат бюджету витрат на маркетингові заходи** (розроблено автором)

Показник	Період											
	1		2		...	j		.	12		Рік	
	план	факт	план	факт		план	факт		план	факт	план	факт
Логістичний ланцюг 1	MC <sub>11</sub>		MC <sub>12</sub>		...	MC <sub>1j</sub>		...	MC <sub>112</sub>		MC <sub>1</sub>	
- основна заробітна плата працівників та нарахування на неї	MC <sub>111</sub>		MC <sub>121</sub>			MC <sub>1j1</sub>			MC <sub>1121</sub>		MC <sub>11</sub>	
- додаткова заробітна плата працівників та нарахування на неї	MC <sub>112</sub>		MC <sub>122</sub>			MC <sub>1j2</sub>			MC <sub>1122</sub>		MC <sub>12</sub>	
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати												
- витрати на відрядження для дослідження ринку та залучення нових клієнтів	MC <sub>113</sub>		MC <sub>123</sub>			MC <sub>1j3</sub>			MC <sub>1123</sub>		MC <sub>13</sub>	
- витрати на розробку і випуск рекламних виробів (ілюстрованих преїскурантів, каталогів, брошур, альбомів, проспектів, афіш, листівок, плакатів)	MC <sub>114</sub>		MC <sub>124</sub>			MC <sub>1j4</sub>			MC <sub>1124</sub>		MC <sub>14</sub>	
- витрати на рекламу в засобах масової інформації (оголошення в пресі, теле- та радіопередачах)	MC <sub>115</sub>		MC <sub>125</sub>			MC <sub>1j5</sub>			MC <sub>1125</sub>		MC <sub>15</sub>	
- витрати на оформлення світлової, щитової, комп'ютерної, транспортної та іншої зовнішньої реклами	MC <sub>116</sub>		MC <sub>126</sub>			MC <sub>1j6</sub>			MC <sub>1126</sub>		MC <sub>16</sub>	
- витрати на виготовлення етикеток, упаковки	MC <sub>117</sub>		MC <sub>127</sub>			MC <sub>1j7</sub>			MC <sub>1127</sub>		MC <sub>17</sub>	
- витрати на участь у ярмарках *												
- витрати на участь у виставках *	MC <sub>119</sub>		MC <sub>129</sub>			MC <sub>1j9</sub>			MC <sub>1129</sub>		MC <sub>19</sub>	
- витрати на оформлення та просування сайту *	MC <sub>1110</sub>		MC <sub>1210</sub>			MC <sub>1j10</sub>			MC <sub>11210</sub>		MC <sub>110</sub>	
- витрати, пов'язані із гарантійною носкою або безкоштовною передачею виробів *	MC <sub>1111</sub>		MC <sub>1211</sub>			MC <sub>1j11</sub>			MC <sub>11211</sub>		MC <sub>111</sub>	
- витрати на утримання відділу маркетингу	MC <sub>1112</sub>		MC <sub>1212</sub>			MC <sub>1j12</sub>			MC <sub>11212</sub>		MC <sub>112</sub>	
- амортизація основних засобів та нематеріальних активів	MC <sub>1113</sub>		MC <sub>1213</sub>			MC <sub>1j13</sub>			MC <sub>11213</sub>		MC <sub>113</sub>	
- інші витрати на маркетингові заходи *	MC <sub>11к</sub>		MC <sub>12к</sub>			MC <sub>1jk</sub>					MC <sub>1к</sub>	
Логістичний ланцюг і	MC <sub>i1</sub>		MC <sub>i2</sub>		...	MC <sub>ij</sub>		...	MC <sub>i12</sub>		MC <sub>i</sub>	
.....	MC <sub>i1к</sub>		MC <sub>i2к</sub>			MC <sub>ijk</sub>			MC <sub>i12к</sub>		MC <sub>ik</sub>	
Логістичний ланцюг n	MC <sub>n1</sub>		MC <sub>n2</sub>		...	MC <sub>nj</sub>		...	MC <sub>n,12</sub>		MC <sub>n</sub>	
.....												
Всього витрат на маркетингові заходи	MC <sup>1</sup>		MC <sup>2</sup>			MC <sup>j</sup>			MC <sup>12</sup>		MC	

\* - запропоновано автором

страхування експонатів, транспортні витрати на доставку до місця проведення, вартість пропусків для персоналу, вартість вивозу сміття в період монтажу, роботи і демонтажу виставки, непередбачені витрати), витрати на участь у ярмарках (прямі витрати на оренду площі, витрати на виготовлення інформаційних чи рекламних матеріалів, транспортні витрати на доставку до місця проведення, вартість пропусків для персоналу, вартість вивозу сміття в період роботи, непередбачені витрати), амортизацію основних засобів та нематеріальних активів, задіяних в маркетингових заходах або закріплені за відділом маркетингу, витрати на утримання відділу маркетингу (включають витрати на освітлення, опалення, водопостачання відділу маркетингу), амортизація основних засобів та нематеріальних активів, задіяних в маркетингових заходах або закріплених за відділом маркетингу, інші витрати на маркетингові заходи (телефонні розмови, послуги поштових або кур'єрських організацій, транспортних компаній, які виникають у процесі здійснення працівниками маркетингових функцій, але займають досить незначну частку у складі витрат).

Такий підхід дозволить з'ясувати загальний обсяг фінансування маркетингових заходів, визначити найбільш витратні логістичні ланцюги, а також співставити за кожним логістичним ланцюгом понесені витрати та отримані доходи. Крім цього, в залежності від обраного підходу до розуміння кожної складової витрат на маркетингові заходи можуть бути розроблені відповідні методи оцінки досягнення поставлених цілей та уніфікована система показників, яка б дозволила поєднати показники бюджету витрат на маркетингові заходи та бухгалтерського обліку, що надасть змогу в майбутньому виконувати бюджет з найменшими відхиленнями від запланованих значень.

На відміну від бюджету витрат на маркетингові заходи бюджет витрат на забезпечення збуту буде відображати планові обсяги витрат, які виникають безпосередньо у відділі продажу в процесі пошуку ринків збуту чи зростання обсягів реалізації. Це пов'язано з тим, що під впливом процесів логістизації спостерігається чітке розмежування функцій відділу маркетингу, збуту та

логістики, що конкретизує їх місце в механізмі логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками. В результаті ключовою ознакою відділу маркетингу стає дослідження ринку та просування продукції на різних ринках збуту. Відділу збуту - реалізація продукції, виходячи із визначених маркетингологами ринків збуту на основі укладання різного роду угод. А відділу логістики – забезпечення підприємства виробничими запасами або доставка готової продукції до покупців у відповідному обсязі, у встановлений час з мінімальними витратами, а також контроль залишків виробничих запасів та запасів готової продукції на складах підприємства. Виходячи з цього, бюджет витрат на забезпечення збуту набуває в умовах логістично-орієнтованого бюджетування нового значення, оскільки відображає прямі витрати, пов'язані з реалізацією продукції за визначеними каналами збуту.

Формат бюджету витрат на забезпечення збуту представлено в табл.5.21., де  $CS_{ij}$  – витрати на забезпечення збуту  $i$ -го виду логістичного ланцюга за  $j$ -ий бюджетний період;  $CS_{ijk}$  – витрати на забезпечення збуту  $k$ -го виду  $i$ -го логістичного ланцюга за  $j$ -ий бюджетний період;  $CS_{ik}$  – витрати на забезпечення збуту  $k$ -го виду  $i$ -го логістичного ланцюга за загальний період бюджетування;  $CS_i$  – витрати на забезпечення збуту  $i$ -го виду логістичного ланцюга за загальний період бюджетування;  $CS^j$  – витрати на забезпечення збуту всіх видів логістичних ланцюгів в  $j$ -ий бюджетний період,  $CS$  - витрати на забезпечення збуту за загальний період бюджетування.

У розробленому форматі бюджету новим є виділення статей витрат на реєстрацію інтелектуальної власності (витрати пов'язані з отриманням патентів), витрат на тендерні закупівлі (витрати на придбання тендерної документації, створення електронної заявки, послуги третейських судів, формування конкурентної заявки, витрати на оскарження та вирішення спорів, витрати на заставу для забезпечення пропозиції конкретних торгів), витрат на стандартизацію та сертифікацію (витрати на перевірку технічних умов, отримання повідомлень про зміни реєстрів технічних умов, придбання стандартів).

Таблиця 5.21

## Формат бюджету витрат на забезпечення збуту (розроблено автором)

Показник	Період											
	1		2		..	j		..	12		Рік	
	план	факт	план	факт		план	факт		план	факт	план	факт
Логістичний ланцюг 1	CS <sub>11</sub>		CS <sub>12</sub>		..	CS <sub>1j</sub>		..	CS <sub>112</sub>		CS <sub>1</sub>	
- основна заробітна плата та нарахування на неї	CS <sub>111</sub>		CS <sub>121</sub>			CS <sub>1j1</sub>			CS <sub>1121</sub>		CS <sub>11</sub>	
- додаткова заробітна плата та нарахування на неї	CS <sub>112</sub>		CS <sub>122</sub>			CS <sub>1j2</sub>			CS <sub>1122</sub>		CS <sub>12</sub>	
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати	CS <sub>113</sub>		CS <sub>123</sub>			CS <sub>1j3</sub>			CS <sub>1123</sub>		CS <sub>13</sub>	
- витрати на відрядження для залучення покупців та укладення договорів	CS <sub>114</sub>		CS <sub>124</sub>			CS <sub>1j4</sub>			CS <sub>1124</sub>		CS <sub>14</sub>	
- амортизація основних засобів та нематеріальних активів	CS <sub>115</sub>		CS <sub>125</sub>			CS <sub>1j5</sub>			CS <sub>1125</sub>		CS <sub>15</sub>	
- витрати на реєстрацію інтелектуальної власності*												
- витрати на стандартизацію та сертифікацію*	CS <sub>116</sub>		CS <sub>126</sub>			CS <sub>1j6</sub>			CS <sub>1126</sub>		CS <sub>16</sub>	
- витрати на проведення тендерних закупівель*	CS <sub>117</sub>		CS <sub>127</sub>			CS <sub>1j7</sub>			CS <sub>1127</sub>		CS <sub>17</sub>	
- витрати на митне оформлення за експортними операціями*	CS <sub>118</sub>		CS <sub>128</sub>			CS <sub>1j8</sub>			CS <sub>1128</sub>		CS <sub>18</sub>	
- інші витрати на забезпечення збуту*	CS <sub>119</sub>		CS <sub>129</sub>			CS <sub>1j9</sub>			CS <sub>1129</sub>		CS <sub>19</sub>	
Логістичний ланцюг i	CS <sub>i1</sub>		CS <sub>i2</sub>		..	CS <sub>ij</sub>		..	CS <sub>i12</sub>		CS <sub>i</sub>	
.....	CS <sub>i1к</sub>		CS <sub>i2к</sub>			CS <sub>ijк</sub>			CS <sub>i12к</sub>		CS <sub>iк</sub>	
Логістичний ланцюг n	CS <sub>n1</sub>		CS <sub>n2</sub>		..	CS <sub>nj</sub>		..	CS <sub>n,12</sub>		CS <sub>n</sub>	
.....												
Всього витрат на забезпечення збуту	CS <sup>1</sup>		CS <sup>2</sup>			CS <sup>j</sup>			CS <sup>12</sup>		CS	

\* - запропоновані автором

Бюджет виробництва в логістично-орієнтованому бюджетуванні також розробляється на основі бюджету продажу. Його відмінністю від традиційних бюджетів виробництва є те, що він формується у розрізі логістичних ланцюгів та відображає прогнозу виробничу програму в бюджетному періоді, обсяги виробництва експериментальних моделей та відходів основних і допоміжних матеріалів. Формат бюджету виробництва представлено в табл. 5.22, де  $EFP^{s_{ij}}$  – обсяг запасів готової продукції  $i$ -го логістичного ланцюга на початок  $j$ -го бюджетного періоду;  $EFP^{sj}$  – обсяг запасів готової продукції за логістичними ланцюгами на початок  $j$ -го бюджетного періоду;  $EFP^s$  – обсяг запасів готової продукції за логістичними ланцюгами на початок загального періоду бюджетування;  $EFP^{F_{ij}}$  – обсяг запасів готової продукції  $i$ -го виду логістичного ланцюга на кінець  $j$ -го бюджетного періоду;  $EFP^{Fj}$  – обсяг запасів готової продукції за логістичними ланцюгами на кінець  $j$ -го бюджетного періоду;  $EFP^F$  – обсяг запасів готової продукції за логістичними ланцюгами на кінець загального періоду бюджетування;  $VP_{ij}$  – обсяг виробництва продукції  $i$ -го виду логістичного ланцюга в бюджетний період  $j$ ;  $VP_i$  – обсяг виробництва продукції  $i$ -го виду логістичного ланцюга за весь бюджетний період;  $VP^j$  – обсяг виробництва продукції за логістичними ланцюгами в бюджетний період  $j$ ;  $VP$  – обсяг виробництва продукції за логістичними ланцюгами за загальний бюджетний період;  $W_{ij}$  – обсяги відходів продукції  $i$ -го виду логістичного ланцюга в бюджетний період  $j$ ;  $W_i$  – обсяг відходів продукції  $i$ -го виду логістичного ланцюга за весь бюджетний період;  $W^j$  – обсяг відходів продукції за логістичними ланцюгами в бюджетний період  $j$ ;  $W$  – обсяг відходів продукції за логістичними ланцюгами за загальний бюджетний період;  $EM_{ij}$  – обсяг виробництва експериментальних моделей  $i$ -го виду логістичного ланцюга в бюджетний період  $j$ ;  $EM_i$  – обсяг виробництва експериментальних моделей  $i$ -го виду логістичного ланцюга за весь бюджетний період;  $EM^j$  – обсяг виробництва експериментальних моделей за логістичними ланцюгами в бюджетний період  $j$ ;  $EM$  – обсяг виробництва експериментальних моделей за логістичними ланцюгами за загальний бюджетний період.

Таблиця 5.22

## Формат бюджету виробництва в системі логістично-орієнтованих бюджетів

Показник	Період											
	1		2		...	j		...	12		Рік	
	план	факт	план	факт		план	факт		план	факт	план	факт
Обсяг продажу за логістичними ланцюгами, тис. одиниць												
Логістичний ланцюг 1	$Q_{11}$		$Q_{12}$		...	$Q_{1j}$		...	$Q_{112}$		$Q_1$	
Логістичний ланцюг i	$Q_{i1}$		$Q_{i2}$		...	$Q_{ij}$		...	$Q_{i12}$		$Q_i$	
...	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	$Q_{n1}$		$Q_{n2}$		...	$Q_{nj}$		...	$Q_{n12}$		$Q_n$	
Всього за логістичними ланцюгами	$Q^1$		$Q^2$			$Q^j$			$Q^{12}$		$Q$	
Обсяг запасів готової продукції на кінець періоду, тис. од.												
Логістичний ланцюг 1	$EFP_{11}^F$		$EFP_{12}^F$		...	$EFP_{1j}^F$		...	$EFP_{112}^F$		$EFP_1^F$	
Логістичний ланцюг i	$EFP_{i1}^F$		$EFP_{i2}^F$		...	$EFP_{ij}^F$		...	$EFP_{i12}^F$		$EFP_i^F$	
...	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	$EFP_{n1}^F$		$EFP_{n2}^F$		...	$EFP_{nj}^F$		...	$EFP_{n12}^F$		$EFP_n^F$	
Всього за логістичними ланцюгами	$EFP^1$		$EFP^2$			$EFP^j$			$EFP^{12}$		$EFP^F$	
Обсяг запасів готової продукції на початок періоду, тис. од.												
Логістичний ланцюг 1	$EFP_{11}^S$		$EFP_{12}^S$		...	$EFP_{1j}^S$		...	$EFP_{112}^S$		$EFP_1^S$	
Логістичний ланцюг i	$EFP_{i1}^S$		$EFP_{i2}^S$		...	$EFP_{ij}^S$		...	$EFP_{i12}^S$		$EFP_i^S$	
.....	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	$EFP_{n1}^S$		$EFP_{n2}^S$		...	$EFP_{nj}^S$		...	$EFP_{n12}^S$		$EFP_n^S$	
Всього за логістичними ланцюгами	$EFP^1$		$EFP^2$			$EFP^j$			$EFP^{12}$		$EFP^S$	
Обсяги виробництва продукції, тис. од.												
Логістичний ланцюг 1	$VP_{11}$		$VP_{12}$		...	$VP_{1j}$		...	$VP_{112}$		$VP_1$	
Логістичний ланцюг i	$VP_{i1}$		$VP_{i2}$		...	$VP_{ij}$		...	$VP_{i,12}$		$VP_i$	
.....	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	$VP_{n1}$		$VP_{n2}$		...	$VP_{nj}$		...	$VP_{n,12}$		$VP_n$	
Всього за логістичними ланцюгами	$VP^1$		$VP^2$			$VP^j$			$VP^{12}$		$VP$	
Обсяги відходів виробництва, нат. од..												
Логістичний ланцюг 1	$W_{11}$		$W_{12}$		...	$W_{1j}$		...	$W_{112}$		$W_1$	
Логістичний ланцюг i	$W_{i1}$		$W_{i2}$		...	$W_{ij}$		...	$W_{i12}$		$W_i$	
.....	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	$W_{n1}$		$W_{n2}$		...	$W_{nj}$		...	$W_{n,12}$		$W_n$	
Всього за логістичними ланцюгами	$W^1$		$W^2$			$W^j$			$W^{12}$		$W$	



ланцюгами											
Обсяг виробництва експериментальних моделей, од.											
Логістичний ланцюг 1	EM <sub>11</sub>		EM <sub>12</sub>		...	EM <sub>1j</sub>		...	EM <sub>112</sub>		EM <sub>1</sub>
Логістичний ланцюг i	EM <sub>i1</sub>		EM <sub>i2</sub>		...	EM <sub>ij</sub>		...	EM <sub>i12</sub>		EM <sub>i</sub>
.....	...		...		...	...		...	...		...
Логістичний ланцюг n	EM <sub>n1</sub>		EM <sub>n2</sub>		...	EM <sub>nj</sub>		...	EM <sub>n,12</sub>		EM <sub>n</sub>
Всього за логістичними ланцюгами	EM <sup>1</sup>		EM <sup>2</sup>			EM <sup>p</sup>			EM <sup>12</sup>		EM

\* - запропоновані автором

Визначений з урахуванням попиту на продукції за різними логістичними ланцюгами обсяг виробництва визначається як прогнозний обсяг продажу за вирахуванням залишків готової продукції на початок періоду та додаванням цільової норми залишку готової продукції на кінець періоду [148, с.355]. При цьому підприємству слід враховувати перехідні залишки готової продукції окремого логістичного ланцюга: запаси готової продукції на початок місяця завжди ідентичні кінцевому запасу попереднього місяця, а запаси на кінець року дорівнюють запасам на кінець попереднього звітного періоду, що віддзеркалюється в бюджетному балансі на кінець бюджетного періоду. Вони встановлюються як цільовий норматив у відсотках від обсягу продажу наступного періоду. Обсяги відходів за логістичними ланцюгами визначаються шляхом врахування встановлених для конкретного підприємства нормативів.

Для підприємств легкої промисловості відходи основних та допоміжних матеріалів визначаються на основі нормативу відходів у відсотках по довжині та ширині тканини в настилі. Доцільно зазначити, що у запропонованому форматі бюджету з урахуванням специфіки діяльності підприємства легкої промисловості обсяги відходів виробництва можна у розрізі логістичних ланцюгів конкретизувати за видами повернених і неповернених відходів або за формами їх виникнення.

В системі логістично-орієнтованих бюджетів використання розробленого формату бюджету виробництва забезпечує подальше складання рециклінгового бюджету. Він відображає прогнозні можливості отримання підприємством

додаткових вхідних фінансових потоків внаслідок реалізації відходів. Його формат представлено в табл. 5.23, де  $w_{ijk}$  – обсяги  $k$ -го виду відходів  $i$ -го логістичного ланцюга за  $j$ -ий бюджетний період;  $WNP_{ij}$  – середня ціна без ПДВ відходів  $i$ -го виду логістичного ланцюга в бюджетний період  $j$ ;  $WNP_{ijk}$  – ціна з ПДВ  $k$ -го виду відходів  $i$ -го виду логістичного ланцюга в бюджетний період  $j$ ;  $WNP_i$  – середня ціна без ПДВ продукції  $i$ -го виду логістичного ланцюга за весь період бюджетування;  $WNP_{ik}$  – середня ціна без ПДВ  $k$ -го виду відходів  $i$ -го виду логістичного ланцюга за весь період бюджетування;  $WNTR_{ij}$  – чистий дохід  $i$ -го виду логістичного ланцюга в бюджетний період  $j$ ;  $WNTR_i$  – чистий дохід  $i$ -го виду логістичного ланцюга за весь період бюджетування;  $WNTR_{ijk}$  – чистий дохід від реалізації  $k$ -го виду відходів  $i$ -го логістичного ланцюга в бюджетний період  $j$ ;  $WNTR_{ik}$  – чистий дохід від реалізації  $k$ -го виду відходів  $i$ -го логістичного ланцюга за весь період бюджетування;  $WNTR^j$  – чистий дохід за логістичними ланцюгами в бюджетний період  $j$ ;  $WNTR$  – чистий дохід за логістичними ланцюгами за загальний період бюджетування;  $WP_{ij}$  – ціна з ПДВ відходів  $i$ -го виду логістичного ланцюга в бюджетний період  $j$ ;  $WP_{ijk}$  – ціна з ПДВ  $k$ -го виду відходів  $i$ -го виду логістичного ланцюга в бюджетний період  $j$ ;  $WP_i$  – середня ціна з ПДВ продукції  $i$ -го виду логістичного ланцюга за весь період бюджетування;  $WP_{ik}$  – середня ціна з ПДВ  $k$ -го виду відходів  $i$ -го виду логістичного ланцюга за весь період бюджетування;  $WTR_{ij}$  – дохід  $i$ -го виду логістичного ланцюга в бюджетний період  $j$ ;  $WTR_i$  – дохід  $i$ -го виду логістичного ланцюга за весь період бюджетування;  $WTR_{ijk}$  – дохід від реалізації  $k$ -го виду відходів  $i$ -го логістичного ланцюга в бюджетний період  $j$ ;  $WTR_{ik}$  – дохід від реалізації  $k$ -го виду відходів  $i$ -го логістичного ланцюга за весь період бюджетування;  $WTR^j$  – дохід за логістичними ланцюгами в бюджетний період  $j$ ;  $WTR$  – чистий дохід за логістичними ланцюгами за загальний період бюджетування;

В межах запропонованого формату виділено статті, які характерні для особливостей функціонування підприємств легкої промисловості. Так, відходами з використання основних матеріалів є ваговий та мірний лоскут, який утворюється у результаті міжлекальних випадів та кромки. З допоміжних

матеріалів (синтапону, дублерину, флізеліну, нитяних волокон, спан-борду) формуються ваговий лоскут. Крім цього, підприємства легкої промисловості можуть здавати макулатуру від пакувальних матеріалів чи застарілих лекал, а також реалізовувати залишки поліетиленової плівки чи використані ножі для розкрою.

Бюджет рециклінгових операцій як і попередні бюджети, формується в розрізі логістичних ланцюгів. Доцільність такого підходу пояснюється тим, що в залежності від видів логістичних ланцюгів обсяги отриманих відходів будуть різними залежно від фактури тканини, висоти настилу, обсягів попиту, сезонності продукції. В майбутньому для підприємства рециклінговий бюджет може стати основою для формування інвестиційного бюджету в частині придбання обладнання на вторинну переробки відходів, а також позитивно вплинути на показники екологічного бюджету. Сучасне суспільство вимагає, щоб власники відходів віддавали перевагу їх переробці (рециклюванню), а не утилізації.

Наступними в процесі розробки логістично-орієнтованих бюджетів є бюджет прямих витрат на матеріали та бюджет прямих витрат на оплату праці.

Бюджет прямих витрат на матеріали відображає кількість та обсяги матеріалів, необхідних для виконання виробничої програми бюджетного періоду. Він складається з метою ощадливого використання матеріалів необхідних для виконання виробничої програми, що відображено в бюджеті виробництва. Традиційно основним його призначенням є обґрунтування витрат основних (утворюють основу продукції, яка виробляється) та допоміжних матеріалів (купівельні напівфабрикати, комплектуючі вироби, інші матеріали), що безпосередньо необхідні для виробництва окремого виду готової продукції відповідно до встановлених в паспорті моделі норм їх використання. Такий підхід є виваженим і має широке практичне застосування. Однак функціонування підприємства у вигляді логістичної системи відкриває нові можливості, пов'язані з раціоналізацією витрат на придбання виробничих запасів у різних логістичних ланцюгів під впливом довготривалих зв'язків з постачальниками та іншими учасниками логістичної інфраструктури.

Таблиця 5.22

**Формат бюджету рециклінгових операцій в системі логістично-орієнтованих бюджетів** (розроблено автором)

Показник	Період											
	1		2		...	j		...	12		Рік	
	план	факт	план	факт		план	факт		план	факт	план	факт
Обсяг відходів за логістичними ланцюгами, нат. од.												
Логістичний ланцюг 1	$W_{11}$		$W_{12}$		...	$W_{1j}$		...	$W_{112}$		$W_1$	
- мірний лоскут, м <sup>2</sup>	$W_{111}$		$W_{121}$			$W_{1j1}$			$W_{1121}$		$W_{11}$	
- ветащ, кг.	$W_{112}$		$W_{122}$			$W_{1j2}$			$W_{1122}$		$W_{12}$	
- ваговий лоскут, кг.	$W_{113}$		$W_{123}$			$W_{1j3}$			$W_{1123}$		$W_{13}$	
- картон, кг.	$W_{114}$		$W_{124}$			$W_{1j4}$			$W_{1124}$		$W_{14}$	
- ножі для розкрою, од.	$W_{115}$		$W_{125}$			$W_{1j5}$			$W_{1125}$		$W_{15}$	
- інші відходи	$W_{11k}$		$W_{12k}$			$W_{1jk}$			$W_{i12k}$		$W_{1k}$	
Логістичний ланцюг i	$W_{i1}$		$W_{i2}$		...	$W_{ij}$		...	$W_{i12}$	....	$W_i$	
.....	$W_{i1k}$		$W_{i2k}$			$W_{ijk}$			$W_{i12k}$		$W_{ik}$	
Логістичний ланцюг n	$W_{n1}$		$W_{n2}$		...	$W_{nj}$		...	$W_{n12}$	...	$W_n$	
.....	.....		.....		...			...	...			
Всього за логістичними ланцюгами	$W^1$		$W^2$			$W^j$			$W^{12}$		$W$	
Ціна відходів за логістичними ланцюгами без ПДВ, грн.												
Логістичний ланцюг 1	$WNP_{11}$		$WNP_{12}$		...	$WNP_{1j}$		...	$WNP_{112}$		$WNP_1$	
- мірний лоскут, м <sup>2</sup>	$WNP_{111}$		$WNP_{121}$			$WNP_{1j1}$			$WNP_{1121}$		$WNP_{11}$	
- ветащ, кг.	$WNP_{112}$		$WNP_{122}$			$WNP_{1j2}$			$WNP_{1122}$		$WNP_{12}$	
- ваговий лоскут, кг.	$WNP_{113}$		$WNP_{123}$			$WNP_{1j3}$			$WNP_{1123}$		$WNP_{13}$	
- картон, кг.	$WNP_{114}$		$WNP_{124}$			$WNP_{1j4}$			$WNP_{1124}$		$WNP_{14}$	
- ножі для розкрою, од.	$WNP_{115}$		$WNP_{125}$			$WNP_{1j5}$			$WNP_{1125}$		$WNP_{15}$	
- інші відходи	$WNP_{116}$		$WNP_{126}$			$WNP_{1j6}$			$WNP_{1126}$		$WNP_{16}$	
Логістичний ланцюг i	$WNP_{i1}$		$WNP_{i2}$		...	$WNP_{ij}$		...	$WNP_{i12}$		$WNP_i$	
.....	$WNP_{i1k}$		$WNP_{i2k}$			$WNP_{ijk}$		...	...		$WNP_{ik..}$	
Логістичний ланцюг n	$WNP_{n1}$		$WNP_{n2}$		...	$WNP_{nj}$		...	$WNP_{n12}$		$WNP_n$	
.....	...		...			...			...		...	
Чистий дохід від реалізації відходів за логістичними ланцюгами, тис. грн.												
Логістичний ланцюг 1	$WNTR_{11}$		$WNTR_{12}$		...	$WNTR_{1j}$		...	$WNTR_{112}$		$WNTR_1$	
- мірний лоскут, м <sup>2</sup>	$WNTR_{111}$		$WNTR_{121}$			$WNTR_{1j1}$			$WNTR_{1121}$		$WNTR_{11}$	

- ветащ, кг.	WNTR <sub>112</sub>		WNTR <sub>122</sub>			WNTR <sub>1j2</sub>			WNTR <sub>1122</sub>		WNTR <sub>12</sub>	
- ваговий лоскут, кг.	WNTR <sub>113</sub>		WNTR <sub>123</sub>			WNTR <sub>1j3</sub>			WNTR <sub>1123</sub>		WNTR <sub>13</sub>	
- картон, кг.	WNTR <sub>114</sub>		WNTR <sub>124</sub>			WNTR <sub>1j4</sub>			WNTR <sub>1124</sub>		WNTR <sub>14</sub>	
- ножі для розкрою, од.	WNTR <sub>115</sub>		WNTR <sub>125</sub>			WNTR <sub>1j5</sub>			WNTR <sub>1125</sub>		WNTR <sub>15</sub>	
- інші відходи	WNTR <sub>116</sub>		WNTR <sub>126</sub>			WNTR <sub>1j6</sub>			WNTR <sub>1126</sub>		WNTR <sub>16</sub>	
Логістичний ланцюг і	WNTR <sub>i1</sub>		WNTR <sub>i2</sub>		...	WNTR <sub>ij</sub>		...	WNTR <sub>i12</sub>		WNTR <sub>i</sub>	
.....	WNTR <sub>11к</sub>		WNTR <sub>12к</sub>			WNTR <sub>ijk</sub>		...	...		WNTR <sub>ик</sub>	
Логістичний ланцюг n	WNTR <sub>n1</sub>		WNTR <sub>n2</sub>		...	WNTR <sub>nj</sub>		...	WNTR <sub>n12</sub>		WNTR <sub>n</sub>	
Всього за логістичними ланцюгами	WNTR <sup>1</sup>		WNTR <sup>2</sup>			WNTR <sup>1</sup>			WNTR <sup>12</sup>		WNTR	
Ціна відходів за логістичними ланцюгами з ПДВ, грн.												
Логістичний ланцюг 1	WP <sub>11</sub>		WP <sub>12</sub>		...	WP <sub>1j</sub>		...	WP <sub>112</sub>		WP <sub>1</sub>	
- мірний лоскут, м <sup>2</sup>	WP <sub>111</sub>		WP <sub>121</sub>			WP <sub>1j1</sub>			WP <sub>1121</sub>		WP <sub>11</sub>	
- ветащ, кг.	WP <sub>112</sub>		WP <sub>122</sub>			WP <sub>1j2</sub>			WP <sub>1122</sub>		WP <sub>12</sub>	
- ваговий лоскут, кг.	WP <sub>113</sub>		WP <sub>123</sub>			WP <sub>1j3</sub>			WP <sub>1123</sub>		WP <sub>13</sub>	
- картон, кг.	WP <sub>114</sub>		WP <sub>124</sub>			WP <sub>1j4</sub>			WP <sub>1124</sub>		WP <sub>14</sub>	
- ножі для розкрою, од.	WP <sub>115</sub>		WP <sub>125</sub>			WP <sub>1j5</sub>			WP <sub>1125</sub>		WP <sub>15</sub>	
- інші відходи	WP <sub>116</sub>		WP <sub>126</sub>			WP <sub>1j6</sub>			WP <sub>1126</sub>		WP <sub>16</sub>	
Логістичний ланцюг і	WP <sub>i1</sub>		WP <sub>i2</sub>		...	WP <sub>ij</sub>		...	WP <sub>i12</sub>		WP <sub>i</sub>	
.....	WP <sub>11к</sub>		WP <sub>12к</sub>			WP <sub>ijk</sub>		...	...		WP <sub>ик..</sub>	
Логістичний ланцюг n	WP <sub>n1</sub>		WP <sub>n2</sub>		...	WP <sub>nj</sub>		...	WP <sub>n12</sub>		WP <sub>n</sub>	
Дохід від реалізації відходів за логістичними ланцюгами з ПДВ, тис. грн.												
Логістичний ланцюг 1	WTR <sub>11</sub>		WTR <sub>12</sub>		...	WTR <sub>1j</sub>		...	WR <sub>112</sub>		WTR <sub>1</sub>	
- мірний лоскут, м <sup>2</sup>	WTR <sub>111</sub>		WTR <sub>121</sub>			WTR <sub>1j1</sub>			WTR <sub>1121</sub>		WTR <sub>11</sub>	
- ветащ, кг.	WTR <sub>112</sub>		WTR <sub>122</sub>			WTR <sub>1j2</sub>			WTR <sub>1122</sub>		WTR <sub>12</sub>	
- ваговий лоскут, кг.	WTR <sub>113</sub>		WTR <sub>123</sub>			WTR <sub>1j3</sub>			WTR <sub>1123</sub>		WTR <sub>13</sub>	
- картон, кг.	WTR <sub>114</sub>		WTR <sub>124</sub>			WTR <sub>1j4</sub>			WTR <sub>1124</sub>		WTR <sub>14</sub>	
- ножі для розкрою, од.	WTR <sub>115</sub>		WTR <sub>125</sub>			WTR <sub>1j5</sub>			WTR <sub>1125</sub>		WTR <sub>15</sub>	
- інші відходи	WTR <sub>116</sub>		WTR <sub>126</sub>			WTR <sub>1j6</sub>			WTR <sub>1126</sub>		WTR <sub>16</sub>	
Логістичний ланцюг і	WTR <sub>i1</sub>		WTR <sub>i2</sub>		...	WTR <sub>ij</sub>		...	WTR <sub>i12</sub>		WTR <sub>i</sub>	
.....	WTR <sub>11к</sub>		WTR <sub>12к</sub>			WTR <sub>ijk</sub>		...	...		WTR <sub>ик..</sub>	
Логістичний ланцюг n	WTR <sub>n1</sub>		WTR <sub>n2</sub>		...	WTR <sub>nj</sub>		...	WTR <sub>n12</sub>		WTR <sub>n</sub>	
Всього за логістичними ланцюгами	WTR <sup>1</sup>		WTR <sup>2</sup>			WTR <sup>1</sup>			WTR <sup>12</sup>		WTR	

\* - запропоновані автором

В результаті підприємство, закріплюючи постачальників за встановленими логістичними ланцюгами, має доступ до необхідних матеріалів, ціни на які залишаються відносно стабільними.

Розроблений формат бюджету прямих витрат в системі логістично-орієнтованих бюджетів представлено в табл. 5.23, де  $BS_{ij}^s$  та  $AS_{ij}^s$  – обсяг основних і допоміжних матеріалів  $i$ -го виду логістичного ланцюга на початок  $j$ -го бюджетного періоду;  $BS^{sj}$  та  $AS^{sj}$  – обсяг основних і допоміжних матеріалів за логістичними ланцюгами на початок  $j$ -го бюджетного періоду;  $BS^s$  та  $AS^s$  – обсяг основних і допоміжних матеріалів за логістичними ланцюгами на початок загального періоду бюджетування;  $BS_{ij}^F$  та  $AS_{ij}^F$  – обсяг основних і допоміжних матеріалів  $i$ -го логістичного ланцюга на кінець  $j$ -го бюджетного періоду;  $BS^{Fj}$  та  $AS^{Fj}$  – обсяг основних і допоміжних матеріалів за логістичними ланцюгами на кінець  $j$ -го бюджетного періоду;  $BS^F$  та  $AS^F$  – обсяг основних і допоміжних матеріалів за логістичними ланцюгами на кінець загального періоду бюджетування;  $BPS_{ij}$  та  $APS_{ij}$  – середня норма витрат основних і допоміжних матеріалів  $i$ -го логістичного ланцюга в  $j$ -му бюджетному періоді;  $BPS^j$  та  $APS^j$  – середня норма витрат основних і допоміжних матеріалів за логістичними ланцюгами в  $j$ -му бюджетному періоді;  $BPS$  та  $APS$  – середня норма витрат основних і допоміжних матеріалів за логістичними ланцюгами у загальному періоді бюджетування;  $RBS_{ij}$  та  $RAS_{ij}$  – відповідно потреба в основних і допоміжних матеріалів  $i$ -го логістичного ланцюга в  $j$ -му бюджетному періоді;  $RBS^j$  та  $RAS^j$  – потреба в основних і допоміжних матеріалів за логістичними ланцюгами в  $j$ -му бюджетному періоді;  $BPS$  та  $APS$  – потреба в основних і допоміжних матеріалах за логістичними ланцюгами у загальному періоді бюджетування;  $WABS_{ij}$  та  $WAAS_{ij}$  – середньозважена вартість основних і допоміжних матеріалів  $i$ -го логістичного ланцюга в  $j$ -му бюджетному періоді;  $AMBS^j$  та  $AMAS^j$  – середня вартість основних і допоміжних матеріалів за логістичними ланцюгами в  $j$ -му бюджетному періоді;  $AMBS_i$  та  $AMAS_i$  – середня вартість основних і допоміжних матеріалів за  $i$ -тим логістичним ланцюгом у загальному періоді бюджетування;  $AMBS$  та  $AMAS$  – середня вартість основних і

допоміжних матеріалів за логістичними ланцюгами у загальному періоді бюджетування;  $VBS_{ij}$  та  $ABS_{ij}$  – вартість основних і допоміжних матеріалів  $i$ -го логістичного ланцюга в  $j$ -му бюджетному періоді;  $VBS_i$  та  $VAS_i$  – вартість основних і допоміжних матеріалів за  $i$ -тим логістичним ланцюгом у загальному періоді бюджетування;  $VBS^j$  та  $VAS^j$  – вартість основних і допоміжних матеріалів за логістичними ланцюгами в  $j$ -му бюджетному періоді;  $VBS$  та  $VAS$  – вартість основних і допоміжних матеріалів за логістичними ланцюгами у загальному періоді бюджетування;  $TVS_{ij}$  – вартість матеріалів  $i$ -го логістичного ланцюга в  $j$ -му бюджетному періоді;  $TVS_i$  – вартість матеріалів за  $i$ -тим логістичним ланцюгом у загальному періоді бюджетування;  $TVS^j$  – вартість матеріалів за логістичними ланцюгами в  $j$ -му бюджетному періоді;  $TVS$  – загальна вартість матеріалів за логістичними ланцюгами у загальному періоді бюджетування;  $CBS_{ij}$  та  $CAS_{ij}$  – вартість придбання основних і допоміжних матеріалів  $i$ -го логістичного ланцюга в  $j$ -му бюджетному періоді;  $CBS_i$  та  $CAS_i$  – відповідно вартість придбання основних і допоміжних матеріалів за  $i$ -тим логістичним ланцюгом у загальному періоді бюджетування;  $CBS^j$  та  $CAS^j$  – вартість придбання основних і допоміжних матеріалів за логістичними ланцюгами в  $j$ -му бюджетному періоді;  $CBS$  та  $CAS$  – вартість придбання основних і допоміжних матеріалів за логістичними ланцюгами у загальному періоді бюджетування;  $TCS_{ij}$  – вартість придбання матеріалів  $i$ -го логістичного ланцюга в  $j$ -му бюджетному періоді;  $TCS_i$  – вартість придбання матеріалів за  $i$ -тим логістичним ланцюгом у загальному періоді бюджетування;  $TCS^j$  – вартість придбання матеріалів за логістичними ланцюгами в  $j$ -му бюджетному періоді;  $TCS$  – загальна вартість придбання матеріалів за логістичними ланцюгами у загальному періоді бюджетування.

В такому форматі обсяги придбання слід відображати за логістичними ланцюгами відповідно до визначеної середньозваженої норми використання, а обсяги виробничих запасів - формувати на основі аналізу статистичної інформації.

Таблиця 5.23

**Формат бюджету прямих витрат на матеріали в системі логістично-орієнтованих бюджетів** (розроблено автором)

Показник	Період											
	1		2		...	j		...	12		Рік	
	план	факт	план	факт		план	факт		план	факт	план	факт
Запаси основних матеріалів на кінець періоду, нат.од.												
Логістичний ланцюг 1	$BS_{11}^F$		$BS_{12}^F$		...	$BS_{1j}^F$		...	$BS_{112}^F$		$BS_1^F$	
Логістичний ланцюг i	$BS_{i1}^F$		$BS_{i2}^F$		...	$BS_{ij}^F$		...	$BS_{i12}^F$		$BS_i^F$	
.....	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	$BS_{n1}^F$		$BS_{n2}^F$		...	$BS_{nj}^F$		...	$BS_{n12}^F$		$BS_n^F$	
Всього за логістичними ланцюгами	$BS^{F1}$		$BS^{F2}$			$BS^{Fj}$			$BS^{F12}$		$BS^F$	
Запаси допоміжних матеріалів на кінець періоду, нат.од.												
Логістичний ланцюг 1	$AS_{11}^F$		$AS_{12}^F$		...	$AS_{1j}^F$		...	$AS_{112}^F$		$AS_1^F$	
Логістичний ланцюг i	$AS_{i1}^F$		$AS_{i2}^F$		...	$AS_{ij}^F$		...	$AS_{i12}^F$		$AS_i^F$	
.....	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	$AS_{n1}^F$		$AS_{n2}^F$		...	$AS_{nj}^F$		...	$AS_{n12}^F$		$AS_n^F$	
Всього за логістичними ланцюгами	$AS^{F1}$		$AS^{F2}$			$AS^{Fj}$			$AS^{F12}$		$AS^F$	
Запаси основних матеріалів на початок періоду, нат.од.												
Логістичний ланцюг 1	$BS_{11}^S$		$BS_{12}^S$		...	$BS_{1j}^S$		...	$BS_{112}^S$		$BS_1^S$	
Логістичний ланцюг i	$BS_{i1}^S$		$BS_{i2}^S$		...	$BS_{ij}^S$		...	$BS_{i12}^S$		$BS_i^S$	
.....	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	$BS_{n1}^S$		$BS_{n2}^S$		...	$BS_{nj}^S$		...	$BS_{n12}^S$		$BS_n^S$	
Всього за логістичними ланцюгами	$BS^{S1}$		$BS^{S2}$			$BS^{Sj}$			$BS^{S12}$		$BS^S$	
Запаси допоміжних матеріалів на початок періоду, нат.од.												
Логістичний ланцюг 1	$AS_{11}^S$		$AS_{12}^S$		...	$AS_{1j}^S$		...	$AS_{112}^S$		$AS_1^S$	
Логістичний ланцюг i	$AS_{i1}^S$		$AS_{i2}^S$		...	$AS_{ij}^S$		...	$AS_{i12}^S$		$AS_i^S$	
.....	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	$AS_{n1}^S$		$AS_{n2}^S$		...	$AS_{nj}^S$		...	$AS_{n12}^S$		$AS_n^S$	
Всього за логістичними ланцюгами	$AS^{S1}$		$AS^{S2}$			$AS^{Sj}$			$AS^{S12}$		$AS^S$	
Обсяг виробництва за логістичними ланцюгами, нат. од.												
Логістичний ланцюг 1	$VP_{11}$		$VP_{12}$		...	$VP_{1j}$		...	$VP_{112}$		$VP_1$	
Логістичний ланцюг i	$VP_{i1}$		$VP_{i2}$		...	$VP_{ij}$		...	$VP_{i,12}$		$VP_i$	
.....	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	$VP_{n1}$		$VP_{n2}$		...	$VP_{nj}$		...	$VP_{n,12}$		$VP_n$	
Всього за логістичними ланцюгами	$VP^1$		$VP^2$			$VP^j$			$VP^{12}$		$VP$	
Середня норма витрат основних матеріалів на одиницю продукції, нат.од.												
Логістичний ланцюг 1	$BPS_{11}$		$BPS_{12}$		...	$BPS_{1j}$		...	$BPS_{112}$		$BPS_1$	



Логістичний ланцюг і	BPS <sub>i1</sub>		BPS <sub>i2</sub>		...	BPS <sub>ij</sub>		...	BPS <sub>i12</sub>		BSP <sub>i</sub>	
...	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	BPS <sub>n1</sub>		BPS <sub>n2</sub>		...	BPS <sub>nj</sub>		...	BPS <sub>n12</sub>		BPS <sub>n</sub>	
Всього за логістичними ланцюгами	BPS <sup>1</sup>		BPS <sup>2</sup>			BPS <sup>j</sup>			BPS <sup>12</sup>		BPS	
Середня норма витрат допоміжних матеріалів на одиницю продукції, нат.од.												
Логістичний ланцюг 1	APS <sub>11</sub>		APS <sub>12</sub>		...	APS <sub>1j</sub>		...	APS <sub>112</sub>		APS <sub>1</sub>	
Логістичний ланцюг і	APS <sub>i1</sub>		APS <sub>i2</sub>		...	APS <sub>ij</sub>		...	APS <sub>i12</sub>		ASP <sub>i</sub>	
...	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	APS <sub>n1</sub>		APS <sub>n2</sub>		...	APS <sub>nj</sub>		...	APS <sub>n12</sub>		APS <sub>n</sub>	
Всього за логістичними ланцюгами	APS <sup>1</sup>		APS <sup>2</sup>			APS <sup>j</sup>			APS <sup>12</sup>		APS	
Потреба основних матеріалів у виробництві, нат. од.												
Логістичний ланцюг 1	RBS <sub>11</sub>		RBS <sub>12</sub>		...	RBS <sub>1j</sub>		...	RBS <sub>112</sub>		RBS <sub>1</sub>	
Логістичний ланцюг і	RBS <sub>i1</sub>		RBS <sub>i2</sub>		...	RBS <sub>ij</sub>		...	RBS <sub>i12</sub>		RBS <sub>i</sub>	
....	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	RBS <sub>n1</sub>		RBS <sub>n2</sub>		...	RBS <sub>nj</sub>		...	RBS <sub>n12</sub>		RBS <sub>n</sub>	
Всього за логістичними ланцюгами	RBS <sup>1</sup>		RBS <sup>2</sup>			RBS <sup>j</sup>			RBS <sup>12</sup>		RBS	
Потреба допоміжних матеріалів у виробництві, нат. од.												
Логістичний ланцюг 1	RAS <sub>11</sub>		RAS <sub>12</sub>		...	RAS <sub>1j</sub>		...	RAS <sub>112</sub>		RAS <sub>1</sub>	
Логістичний ланцюг і	RAS <sub>i1</sub>		RAS <sub>i2</sub>		...	RAS <sub>ij</sub>		...	RAS <sub>i12</sub>		RAS <sub>i</sub>	
...	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	RAS <sub>n1</sub>		RAS <sub>n2</sub>		...	RAS <sub>nj</sub>		...	RAS <sub>n12</sub>		RAS <sub>n</sub>	
Всього за логістичними ланцюгами	RAS <sup>1</sup>		RAS <sup>2</sup>			RAS <sup>j</sup>			RAS <sup>12</sup>		RAS <sup>s</sup>	
Середньозважена вартість основних матеріалів на одиницю продукції, грн.												
Логістичний ланцюг 1	WABS <sub>11</sub>		WABS <sub>12</sub>		...	WABS <sub>1j</sub>		...	WABS <sub>112</sub>		AMBS <sub>1</sub>	
Логістичний ланцюг і	WABS <sub>i1</sub>		WABS <sub>i2</sub>		...	WABS <sub>ij</sub>		...	WABS <sub>i12</sub>		AMBS <sub>i</sub>	
...	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	WABS <sub>n1</sub>		WABS <sub>n2</sub>		...	WABS <sub>nj</sub>		...	WABS <sub>n12</sub>		AMBS <sub>n</sub>	
Всього за логістичними ланцюгами	AMBS <sup>1</sup>		AMBS <sup>2</sup>			AMBS <sup>j</sup>			AMBS <sup>12</sup>		AMBS	
Середньозважена вартість допоміжних матеріалів на одиницю продукції, грн.												
Логістичний ланцюг 1	WAAS <sub>11</sub>		WAAS <sub>12</sub>		...	WAAS <sub>1j</sub>		...	WAAS <sub>112</sub>		AMAS <sub>1</sub>	
Логістичний ланцюг і	WAAS <sub>i1</sub>		WAAS <sub>i2</sub>		...	WAAS <sub>ij</sub>		...	WAAS <sub>i12</sub>		AMAS <sub>i</sub>	
...	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	WAAS <sub>n1</sub>		WAAS <sub>n2</sub>		...	WAAS <sub>nj</sub>		...	WAAS <sub>n12</sub>		AMAS <sub>n</sub>	
Всього за логістичними ланцюгами	AMAS <sup>1</sup>		AMAS <sup>2</sup>			AMAS <sup>j</sup>			AMAS <sup>12</sup>		AMAS	
Вартість основних матеріалів, необхідних для потреб виробництва, тис. грн.												
Логістичний ланцюг 1	VBS <sub>11</sub>		VBS <sub>12</sub>		...	VBS <sub>1j</sub>		...	VBS <sub>112</sub>		VBS <sub>1</sub>	
Логістичний ланцюг і	VBS <sub>i1</sub>		VBS <sub>i2</sub>		...	VBS <sub>ij</sub>		...	VBS <sub>i12</sub>		VBS <sub>i</sub>	

...	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	VBS <sub>n1</sub>		VBS <sub>n2</sub>		...	VBS <sub>nj</sub>		...	VBS <sub>n12</sub>		VS <sub>n</sub>	
Всього за логістичними ланцюгами	VBS <sup>1</sup>		VBS <sup>2</sup>			VBS <sup>j</sup>			VBS <sup>12</sup>		VBS	
Вартість допоміжних матеріалів, необхідних для потреб виробництва, тис. грн.												
Логістичний ланцюг 1	VAS <sub>11</sub>		VAS <sub>12</sub>		...	VAS <sub>1j</sub>		...	VAS <sub>112</sub>		VAS <sub>1</sub>	
Логістичний ланцюг i	VAS <sub>i1</sub>		VAS <sub>i2</sub>		...	VAS <sub>ij</sub>		...	VAS <sub>i12</sub>		VAS <sub>i</sub>	
...	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	VAS <sub>n1</sub>		VAS <sub>n2</sub>		...	VAS <sub>nj</sub>		...	VAS <sub>n12</sub>		VAS <sub>n</sub>	
Всього за логістичними ланцюгами	VAS <sup>1</sup>		VAS <sup>2</sup>			VAS <sup>j</sup>			VAS <sup>12</sup>		VAS	
Загальна вартість матеріалів, необхідних для потреб виробництва, тис. грн.												
Логістичний ланцюг 1	TVS <sub>11</sub>		TVS <sub>12</sub>		...	TVS <sub>1j</sub>		...	TVS <sub>112</sub>		TVS <sub>1</sub>	
Логістичний ланцюг i	TVS <sub>i1</sub>		TVS <sub>i2</sub>		...	TVS <sub>ij</sub>		...	TVS <sub>i12</sub>		TVS <sub>i</sub>	
...	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	TVS <sub>n1</sub>		TVS <sub>n2</sub>		...	TVS <sub>nj</sub>		...	TVS <sub>n12</sub>		TVS <sub>n</sub>	
Всього за логістичними ланцюгами	TVS <sup>1</sup>		TVS <sup>2</sup>			TVS <sup>j</sup>			TVS <sup>12</sup>		TVS	
Вартість придбання основних матеріалів, тис. грн.												
Логістичний ланцюг 1	CBS <sub>11</sub>		CBS <sub>12</sub>		...	CBS <sub>1j</sub>		...	CBS <sub>112</sub>		CBS <sub>1</sub>	
Логістичний ланцюг i	CBS <sub>i1</sub>		CBS <sub>i2</sub>		...	CBS <sub>ij</sub>		...	CBS <sub>i12</sub>		CBS <sub>i</sub>	
...	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	CBS <sub>n1</sub>		CBS <sub>n2</sub>		...	CBS <sub>nj</sub>		...	CBS <sub>n12</sub>		CBS <sub>n</sub>	
Всього за логістичними ланцюгами	CBS <sup>1</sup>		CBS <sup>2</sup>			CBS <sup>j</sup>			CBS <sup>12</sup>		CBS	
Вартість придбання допоміжних матеріалів, тис. грн.												
Логістичний ланцюг 1	CAS <sub>11</sub>		CAS <sub>12</sub>		...	CAS <sub>1j</sub>		...	CAS <sub>112</sub>		CAS <sub>1</sub>	
Логістичний ланцюг i	CAS <sub>i1</sub>		CAS <sub>i2</sub>		...	CAS <sub>ij</sub>		...	CAS <sub>i12</sub>		CAS <sub>i</sub>	
...	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	CAS <sub>n1</sub>		CAS <sub>n2</sub>		...	CAS <sub>nj</sub>		...	CAS <sub>n12</sub>		CAS <sub>n</sub>	
Всього за логістичними ланцюгами	CAS <sup>1</sup>		CAS <sup>2</sup>			CAS <sup>j</sup>			CAS <sup>12</sup>		CAS	
Загальна вартість придбання матеріалів, тис. грн.												
Логістичний ланцюг 1	TCS <sub>11</sub>		TCS <sub>12</sub>		...	TCS <sub>1j</sub>		...	TCS <sub>112</sub>		TCS <sub>1</sub>	
Логістичний ланцюг i	TCS <sub>i1</sub>		TCS <sub>i2</sub>		...	TCS <sub>ij</sub>		...	TCS <sub>i12</sub>		TCS <sub>i</sub>	
...	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	TCS <sub>n1</sub>		TCS <sub>n2</sub>		...	TCS <sub>nj</sub>		...	TCS <sub>n12</sub>		TCS <sub>n</sub>	
Всього за логістичними ланцюгами	TCS <sup>1</sup>		TCS <sup>2</sup>			TCS <sup>j</sup>			TCS <sup>12</sup>		TCS	

Це дозволить підприємству визначати обсяги запасів та обсяги вихідних фінансових потоків у розрізі логістичних ланцюгів. Обсяги закупівель стосовного конкретних видів продукції у розрізі логістичних ланцюгів будуть здійснюватися в процесі виконання бюджетів згідно отриманих з виробництва заявок. Поряд з цим, розмежування в запропонованому форматі основних і допоміжних матеріалів за логістичними ланцюгами пояснюється тим, що, з одного боку, його застосування дозволяє підприємству оцінювати витрачання допоміжних матеріалів за логістичними ланцюгами у порівнянні з основними, що зумовлює контроль оптимального їх використання, а з іншого, визначати співвідношення між їх кількістю та вартістю у розрізі логістичних ланцюгів та в цілому по підприємству. Доцільність формування бюджету прямих витрат за розробленим форматом підтверджується тим, що в умовах значних коливань попиту та сезонних впливів у межах логістичних ланцюгів пропорційні залежності між моделями можуть змінюватися. В результаті прогнозовані відділом маркетингу обсяги продажу в розрізі логістичних ланцюгів будуть залишатися не змінними, а обсяги виробництва конкретних моделей - коливатися, визначаючи норми використання основних і допоміжних матеріалів. Крім цього, у представленому форматі бюджету прямих витрат на матеріали можуть бути виділені окремо логістичні ланцюги, які передбачають здійснення експортно-імпортних операцій або виробництво продукції із давальницької сировини.

В подальшому обсяги придбання матеріалів мають відображатися в бюджеті логістичних витрат, а показники бюджету прямих витрат на заробітну плату в бюджеті виробничої та реалізованої собівартості продукції.

Логістичні витрати формуються на всіх стадіях логістичного ланцюга під час переміщення фінансового потоку, включаються до поточних витрат підприємства та безпосередньо впливають на обсяги чистого фінансового потоку. Тому розробка бюджету логістичних витрат ще на етапі планування дозволить обґрунтувати комплекс аналітичних процедур, спрямованих на визначення оптимального руху фінансових потоків за всіма логістичними ланцюгами.

Вітчизняними науковцями розкриваються різні підходи до формалізації

методик розрахунку логістичних витрат промислових підприємств та особливостей їх врахування у господарській діяльності в процесі планування, обліку та контролю [196, 378, 459]. Ними пропонується оцінювати логістичні витрати на основі фазового й функціонального поділу логістичної діяльності, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між елементами логістичної системи підприємства в процесі утворення логістичних витрат, розрахунку вартісних показників оцінки логістичних витрат на виконання логістичних активностей, виокремлення критеріїв їх віднесення до відповідної групи. Разом з цим, майже всі дослідники особливості виникнення логістичних витрат визначають переважно з позиції логістичного управління, не торкаючись фінансового та облікового аспектів. В їх працях відображено необхідність формування бюджетів логістичних витрат, але не визначено процедури його формування.

Розроблений формат бюджету логістичних витрат представлено в табл. 5.24, де  $LCA_{ij}$  – логістичні витрати адміністративного призначення  $i$ -го виду логістичного ланцюга за  $j$ -ий бюджетний період;  $LCA_{ijk}$  – логістичні витрати адміністративного призначення  $k$ -го виду  $i$ -го логістичного ланцюга за  $j$ -ий бюджетний період;  $LCA_{ik}$  – логістичні витрати адміністративного призначення  $k$ -го виду  $i$ -го логістичного ланцюга за загальний період бюджетування;  $LCA_i$  – логістичні витрати адміністративного призначення  $i$ -го виду логістичного ланцюга за загальний період бюджетування;  $LCA^j$  – логістичні витрати адміністративного призначення за всіма видами логістичних ланцюгів в  $j$ -ий бюджетний період;  $LCA$  – логістичні витрати адміністративного призначення за загальний період бюджетування,  $PLC_{ij}$  – логістичні витрати виробничого призначення  $i$ -го виду логістичного ланцюга за  $j$ -ий бюджетний період;  $PLC_{ijk}$  – логістичні витрати виробничого призначення  $k$ -го виду  $i$ -го логістичного ланцюга за  $j$ -ий бюджетний період;  $PLC_{ik}$  – логістичні витрати виробничого призначення  $k$ -го виду  $i$ -го логістичного ланцюга за загальний період бюджетування;  $PLC_i$  – логістичні витрати виробничого призначення  $i$ -го виду логістичного ланцюга за загальний період бюджетування;  $PLC^j$  – логістичні витрати виробничого призначення за всіма видами логістичних ланцюгів в  $j$ -ий бюджетний період;  $PLC$

– логістичні витрати виробничого призначення за загальний період бюджетування;  $DLC_{ij}$  – логістичні витрати збутового призначення  $i$ -го виду логістичного ланцюга за  $j$ -ий бюджетний період;  $DLC_{ijk}$  – логістичні витрати збутового призначення  $k$ -го виду  $i$ -го логістичного ланцюга за  $j$ -ий бюджетний період;  $PDLC_{ik}$  – логістичні витрати збутового призначення  $k$ -го виду  $i$ -го логістичного ланцюга за загальний період бюджетування;  $DLC_i$  – логістичні витрати збутового призначення  $i$ -го виду логістичного ланцюга за загальний період бюджетування;  $DLC^j$  – логістичні витрати збутового призначення за всіма видами логістичних ланцюгів в  $j$ -ий бюджетний період;  $DLC$  – логістичні витрати збутового призначення за загальний період бюджетування;  $LC_{ij}$  – логістичні витрати  $i$ -го виду логістичного ланцюга за  $j$ -ий бюджетний період;  $LC_{ijk}$  – логістичні витрати  $k$ -го виду  $i$ -го логістичного ланцюга за  $j$ -ий бюджетний період;  $LC_{ik}$  – логістичні витрати  $k$ -го виду  $i$ -го логістичного ланцюга за загальний період бюджетування;  $LC_i$  – логістичні витрати  $i$ -го виду логістичного ланцюга за загальний період бюджетування;  $LC^j$  – логістичні витрати за всіма видами логістичних ланцюгів в  $j$ -ий бюджетний період;  $LC$  – логістичні витрати за загальний період бюджетування.

Крім загальноприйнятих витрат доцільно виділяти такі :

- витрати на відрядження працівників для залучення постачальників та укладення договорів. В межах даної статті бюджету мають відображатися витрати на відрядження працівників відділу логістики, а також витрати, зумовлені укладенням договорів, що пов'язані з офіційними прийомами, заходами культурної програми, буфетним обслуговуванням під час проведення переговорів, оплатою послуг перекладача, оплатою номерів у готелях та їх бронюванням. Таке розкриття даної статті бюджету пов'язано з наданням права підприємствам у межах податкового і бухгалтерського обліку у складі витрат відображати представницькі витрати, роль яких під впливом процесів глобалізації та інтеграції значно зростає.

- витрати на придбання виробничих запасів у вітчизняних та іноземних постачальників. Зазначені статті бюджету логістичних витрат визначаються на основі бюджету прямих витрат на матеріали за загальною вартістю придбання.

Разом з цим, їх розмежування за вітчизняними та іноземними постачальниками пояснюється тим, що придбання виробничих запасів у іноземного постачальника ускладнює логістичний ланцюг, визначає необхідність врахування курсових різниць та зумовлює появу витрат на митне оформлення.

- витрати на митне оформлення за імпортними операціями. В межах даної статті відображають витрати, пов'язані із митним оформленням товарів у результаті здійснення підприємством імпортних операцій. Вони включають витрати, пов'язані зі сплатою мита, митного збору, послугами митних брокерів, зберіганням товарно-матеріальних цінностей на митних складах які відносяться до вартості товарів. У разі необхідності за рішенням підприємства дана стаття бюджету логістичних витрат може бути конкретизована шляхом виокремлення таких складових як: 1) витрати на сплату мита; 2) витрати на сплату митного збору; 3) витрати, пов'язані з послугами митних брокерів; 4) витрати, пов'язані із зберіганням товарно-матеріальних цінностей на митних складах; 5) витрати на митний збір та митне оформлення при ввезенні давальницької сировини.

- витрати на страхування вантажів з постачання виробничих запасів та готової продукції. В межах зазначених статей відображаються витрати підприємства на страхування вантажів, які виникають у випадку залучення послуг страхових компанії за договором страхування ризику транспортування товару.

- витрати на транспортування відображають витрати, пов'язані з транспортуванням виробничих запасів, готової продукції та інші транспортні витрати. Зазначені складові бюджету логістичних витрат визначаються сумою необхідних витрат підприємства для транспортування або вартістю послуг підприємств-перевізників. Тому в їх складі мають виділятися суми, сплачені транспортним організаціям за наданні послуги по транспортуванню, вантажно-розвантажувальні роботи чи експедиторські послуги або вартість палива, заробітна плата водіїв, вантажників підприємства та нарахування на неї, витрати на відрядження, страхування особистої відповідальності, інші витрати.

**Формат бюджету логістичних витрат у системі логістично-орієнтованих бюджетів**  
(розроблено автором)

Показник	Період											
	1		2		..	j		..	12		Рік	
	план	факт	план	факт		план	факт		план	факт	план	факт
Логістичні витрати адміністративного призначення, тис. грн.												
Логістичний ланцюг 1	LCA <sub>11</sub>		LCA <sub>12</sub>		..	LCA <sub>1j</sub>		..	LCA <sub>112</sub>		LCA <sub>1</sub>	
- основна заробітна плата працівників та нарахування на неї	LCA <sub>111</sub>		LCA <sub>121</sub>			LCA <sub>1j1</sub>			LCA <sub>1121</sub>		LCA <sub>11</sub>	
- додаткова заробітна плата працівників та нарахування на неї	LCA <sub>112</sub>		LCA <sub>122</sub>			LCA <sub>1j2</sub>			LCA <sub>1122</sub>		LCA <sub>12</sub>	
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати	LCA <sub>113</sub>		LCA <sub>123</sub>			LCA <sub>1j3</sub>			LCA <sub>1123</sub>		LCA <sub>13</sub>	
- витрати на відрядження для залучення постачальників та укладення договорів	LCA <sub>114</sub>		LCA <sub>124</sub>			LCA <sub>1j4</sub>			LCA <sub>1124</sub>		LCA <sub>14</sub>	
- витрати, пов'язані з поточними закупівлями*	LCA <sub>115</sub>		LCA <sub>125</sub>			LCA <sub>1j5</sub>			LCA <sub>1125</sub>		LCA <sub>15</sub>	
- транспортні витрати*	LCA <sub>116</sub>		LCA <sub>126</sub>			LCA <sub>1j6</sub>			LCA <sub>1126</sub>		LCA <sub>16</sub>	
- витрати на утримання відділу логістики*	LCA <sub>117</sub>		LCA <sub>127</sub>			LCA <sub>1j7</sub>			LCA <sub>1127</sub>		LCA <sub>17</sub>	
- амортизація основних засобів та нематеріальних активів	LCA <sub>118</sub>		LCA <sub>128</sub>			LCA <sub>1j8</sub>			LCA <sub>1128</sub>		LCA <sub>18</sub>	
Логістичний ланцюг i	LCA <sub>i1</sub>		LCA <sub>i2</sub>		..	LCA <sub>ij</sub>		..	LCA <sub>i12</sub>		LCA <sub>i</sub>	
.....	LCA <sub>i1k</sub>		LCA <sub>i2k</sub>			LCA <sub>ijk</sub>			LCA <sub>i12k</sub>		LCA <sub>ik</sub>	
Логістичний ланцюг n	LCA <sub>n1</sub>		LCA <sub>n2</sub>		..	LCA <sub>nj</sub>		..	LCA <sub>n,12</sub>		LCA <sub>n</sub>	
Всього логістичних витрат адміністративного призначення	LCA <sup>1</sup>		LCA <sup>2</sup>			LCA <sup>j</sup>			LCA <sup>12</sup>		LCA	
Логістичні витрати виробничого призначення, тис. грн.												
Логістичний ланцюг 1	PLC <sub>11</sub>		PLC <sub>12</sub>		..	PLC <sub>1j</sub>		..	PLC <sub>112</sub>		PLC <sub>1</sub>	
- витрати на придбання виробничих запасів у вітчизняних постачальників*	PLC <sub>119</sub>		PLC <sub>129</sub>			PLC <sub>1j9</sub>			PLC <sub>1129</sub>		PLC <sub>19</sub>	
- витрати на придбання виробничих запасів в іноземних постачальників*	PLC <sub>1110</sub>		PLC <sub>1210</sub>			PLC <sub>1j10</sub>			PLC <sub>11210</sub>		PLC <sub>110</sub>	
- витрати на митне оформлення за імпортом операціями	PLC <sub>1111</sub>		PLC <sub>1211</sub>			PLC <sub>1j11</sub>			PLC <sub>11211</sub>		PLC <sub>111</sub>	
- витрати на страхування вантажів з постачання виробничих запасів*	PLC <sub>1112</sub>		PLC <sub>1212</sub>			PLC <sub>1j12</sub>			PLC <sub>11212</sub>		PLC <sub>112</sub>	

- витрати на страхування цивільної відповідальності водіїв з транспортування виробничих запасів	PLC <sub>1113</sub>		PLC <sub>1213</sub>			PLC <sub>1j13</sub>			PLC <sub>11213</sub>		PLC <sub>113</sub>	
- витрати на транспортування виробничих запасів*	PLC <sub>1114</sub>		PLC <sub>1214</sub>			PLC <sub>1j14</sub>			PLC <sub>11214</sub>		PLC <sub>114</sub>	
Логістичний ланцюг і	PLC <sub>i1</sub>		PLC <sub>i2</sub>		..	PLC <sub>ij</sub>		..	PLC <sub>i12</sub>		PLC <sub>i</sub>	
.....	PLC <sub>i1к</sub>		PLC <sub>i2к</sub>			PLC <sub>ijk</sub>			PLC <sub>i12к</sub>		PLC <sub>ik</sub>	
Логістичний ланцюг n	PLC <sub>n1</sub>		PLC <sub>n2</sub>		..	PLC <sub>nj</sub>		..	PLC <sub>n,12</sub>		PLC <sub>n</sub>	
Всього логістичних витрат виробничого призначення	PLC <sup>1</sup>		PLC <sup>2</sup>			PLC <sup>j</sup>			PLC <sup>12</sup>		PLC	
Логістичні витрати збутового призначення, тис. грн.												
Логістичний ланцюг l	DLC <sub>11</sub>		DLC <sub>12</sub>		..	DLC <sub>1j</sub>		..	DLC <sub>112</sub>		DLC <sub>1</sub>	
- витрати на страхування вантажів зі збуту продукції*	DLC <sub>1115</sub>		DLC <sub>1215</sub>			DLC <sub>1j15</sub>			DLC <sub>11215</sub>		DLC <sub>115</sub>	
- витрати на страхування цивільної відповідальності водіїв зі збуту продукції	DLC <sub>1116</sub>		DLC <sub>1216</sub>			DLC <sub>1j16</sub>			DLC <sub>11216</sub>		DLC <sub>116</sub>	
- витрати на транспортування готової продукції*	DLC <sub>1117</sub>		DLC <sub>1217</sub>			DLC <sub>1j17</sub>			DLC <sub>11217</sub>		DLC <sub>117</sub>	
- витрати на утримання складської інфраструктури*	DLC <sub>1118</sub>		DLC <sub>1218</sub>			DLC <sub>1j18</sub>			DLC <sub>11218</sub>		DLC <sub>118</sub>	
- витрати на утримання транспортної інфраструктури*	DLC <sub>1119</sub>		DLC <sub>1219</sub>			DLC <sub>1j19</sub>			DLC <sub>11219</sub>		DLC <sub>119</sub>	
- інші логістичні витрати*	DLC <sub>11к</sub>		DLC <sub>12к</sub>			DLC <sub>ijk</sub>					DLC <sub>1к</sub>	
Логістичний ланцюг і	DLC <sub>i1</sub>		DLC <sub>i2</sub>		..	DLC <sub>ij</sub>		..	DLC <sub>i12</sub>		DLC <sub>i</sub>	
.....	DLC <sub>i1к</sub>		DLC <sub>i2к</sub>			DLC <sub>ijk</sub>			DLC <sub>i12к</sub>		DLC <sub>ik</sub>	
Логістичний ланцюг n	DLC <sub>n1</sub>		DLC <sub>n2</sub>		..	DLC <sub>nj</sub>		..	DLC <sub>n,12</sub>		DLC <sub>n</sub>	
Всього логістичних витрат збутового призначення	DLC <sup>1</sup>		DLC <sup>2</sup>			DLC <sup>j</sup>			DLC <sup>12</sup>		DLC	
Логістичні витрати, тис. грн.												
Логістичний ланцюг l	LC <sub>11</sub>		LC <sub>12</sub>		..	LC <sub>ij</sub>		..	LC <sub>112</sub>		LC <sub>1</sub>	
Логістичний ланцюг і	LC <sub>i1</sub>		LC <sub>i2</sub>		..	LC <sub>ij</sub>		..	LC <sub>i12</sub>		LC <sub>i</sub>	
.....	LC <sub>i1к</sub>		LC <sub>i2к</sub>			LC <sub>ijk</sub>			LC <sub>i12к</sub>		LC <sub>ik</sub>	
Логістичний ланцюг n	LC <sub>n1</sub>		LC <sub>n2</sub>		..	LC <sub>nj</sub>		..	LC <sub>n,12</sub>		LC <sub>n</sub>	
.....												
Всього логістичних витрат	LC <sup>1</sup>		LC <sup>2</sup>			LC <sup>j</sup>			LC <sup>12</sup>		LC	

\* - запропоновані автором



Сучасні теоретики та практики витрати на транспортування відображають у різних видах бюджетів, підпорядковуючи їх до функцій відділу збуту, транспортного відділу чи відділу маркетингу. Однак, особливістю функціонування відділу логістики та збуту в логістичній системі промислового підприємства є те, що контроль за обсягами виробничих запасів та запасів готової продукції знаходиться у компетенції першого, а питаннями реалізації продукції та виконання зобов'язань покупцями залишаються виключно в межах компетенцій другого. Поряд з цим, логістично-орієнтований підхід до управління господарською діяльністю передбачає координацію фінансових потоків у напрямку зниження сукупних витрат підприємства та підвищення якості обслуговування всіх учасників логістичного ланцюга. Тому до елементів логістичних витрат потрібно зараховувати всі види витрат, що виникають за стадіями логістичного ланцюга у процесі транспортування, але відобразити їх за різними статтями бюджету, що пояснюється неоднаковим характером їх впливу на зведені операційні бюджети – бюджет собівартості реалізованої продукції, бюджет витрат на збут, бюджет адміністративних витрат.

- витрати пов'язані з поточними закупівлями. До даної складової витрат мають відноситися витрати, які не пов'язані з придбанням виробничих запасів, але постійно здійснюються відділом логістики для задоволення поточних господарських потреб та відносяться до витрат звітного періоду. Їх прикладом є витрати на придбання санітарно-гігієнічних засобів, засобів для прибирання та чищення, канцелярських товарів та паперу для ксерокопіювання чи факсів.

- витрати на утримання відділу логістики. Даний вид витрат включає витрати на освітлення, опалення, водопостачання відділу логістики.

- витрати на утримання складської інфраструктури. Виокремлення такої складової зумовлено необхідністю врахування витрат на заробітну плату працівників складів, витрат на освітлення, опалення, водопостачання, амортизацію складського обладнання та складських споруд чи приміщень, профілактичний ремонт рухомого та нерухомого складу, соціальні потреби, витрат пов'язаних з пересортуванням і втратами продукції, а також інших витрат.

У випадку оренди підприємством складських приміщень перераховані види витрат перетворюються на витрати у вигляді платежів за оренду, охорону складських приміщень чи інших додаткових витрат з урахуванням вимог укладених договорів.

- витрати на утримання транспортної інфраструктури. Дана стаття бюджету включає витрати, пов'язані з витрати на освітлення, опалення, водопостачання, амортизацію приміщень транспортного парку та обладнання для технічного обслуговування, витрати на придбання запасних частин та інших матеріалів для забезпечення поточного ремонту, заробітна плата працівників, які виконують функції із забезпечення дієвості транспортної інфраструктури та її обслуговування, витрати на соціальні потреби, інші витрати.

- інші логістичні витрати. Даний вид витрат включає вартість телефонних розмов, витрати на організацію рециклінгових операцій, послуги поштових або кур'єрських організацій, транспортних компаній, інших витрат, які виникають у процесі здійснення працівниками відділу логістики логістичних функцій, але займають досить незначну частку у загальному обсязі логістичних витрат.

Розроблений формат бюджету логістичних витрат має складну структуру, оскільки в межах кожного логістичного ланцюга систематизовано види витрат в розрізі трьох напрямів - логістичні витрати адміністративного призначення, логістичні витрати виробничого призначення, логістичні витрати збутового призначення. Така ситуація пояснюється необхідністю врахуванням діючих вимог до формування витрат згідно П(С)БО 16 [9] та їх відображення у фінансовій звітності.

В бюджеті прямих витрат на оплату праці відображається заробітна плата та інші виплати робітникам, які зайняті у виробництві продукції та безпосередньо відносяться до конкретного об'єкта витрат. Представлені в бюджеті щомісячні витрати на оплату праці надалі знаходять відображення в бюджеті собівартості виробленої та реалізованої продукції, а величина заборгованості з оплати праці на кінець загального бюджетного періоду - в прогнозованому балансі. Тобто це плановий документ, в якому відображено витрати на оплату праці, що необхідні

для виробництва продукції, робіт, послуг у бюджетному періоді. Бюджет прямих витрат на оплату праці в системі логістично-орієнтованих бюджетів складається в розрізі логістичних ланцюгів на основі загальноприйнятої методики до процесів бюджетування [314, с.357] шляхом використання даних бюджету виробництва, тарифних ставок, тарифних розцінок, середніх тарифних коефіцієнтів. В його межах витрати на оплату праці основного виробничого персоналу можуть бути представлені в розрізі погодинної та відрядної її форм. У випадку застосування погодинної форми оплати праці в його складі мають відобразитися кількість відпрацьованих годин за логістичними ланцюгами та середні тарифні коефіцієнти. При відрядній системі оплати праці поряд з обсягами виробництва та середніми тарифними коефіцієнтами мають використовуватися середні витрати праці на одиницю продукції (трудомісткість виробу). Застосування середніх тарифних коефіцієнтів за логістичними ланцюгами дозволяє врахувати вплив на рівень оплати праці операцій, які характерні для виготовлення конкретного виду продукції, мають різну складність, але виконуються в межах одного логістичного ланцюга.

Формат бюджету прямих витрат на оплату праці представлено в табл. 5.25, де  $LI_{ij}$  – середні витрати праці на одиницю продукції  $i$ -го логістичного ланцюга за  $j$ -ий бюджетний період;  $LI_i$  – середні витрати праці на одиницю продукції  $i$ -го виду логістичного ланцюга за загальний період бюджетування;  $L^j$  – середні витрати праці на одиницю продукції за всіма видами логістичних ланцюгів в  $j$ -ий бюджетний період;  $LI$  – середні витрати праці на одиницю продукції за логістичними ланцюгами в загальному періоді бюджетування;  $TFC_{ij}$  – середній тарифний коефіцієнт за  $i$ -тим логістичним ланцюгом у  $j$ -му бюджетному періоді;  $TFC_i$  – середній тарифний коефіцієнт за  $i$ -тим логістичним ланцюгом у загальному періоді бюджетування;  $TFC^j$  – середній тарифний коефіцієнт за всіма видами логістичних ланцюгів в  $j$ -ий бюджетний період;  $TFC$  – середній тарифний коефіцієнт за логістичними ланцюгами в загальному періоді бюджетування;  $RL_{ij}$  – прямі витрати праці на виробництво продукції  $i$ -го логістичного ланцюга за  $j$ -ий бюджетний період;  $RL_i$  – прямі витрати праці на виробництво продукції  $i$ -го виду

логістичного ланцюга за загальний період бюджетування;  $L^j$  – прямі витрати праці на виробництво продукції за всіма видами логістичних ланцюгів в  $j$ -ий бюджетний період;  $LI$  – прямі витрати праці на виробництво продукції за логістичними ланцюгами у загальному періоді бюджетування;  $TRL_{ij}$  – загальні прямі витрати праці на виробництво продукції  $i$ -го логістичного ланцюга за  $j$ -ий бюджетний період;  $TRL_i$  – загальні прямі витрати праці на виробництво продукції  $i$ -го логістичного ланцюга за загальний період бюджетування;  $TLP$  – загальні прямі витрати праці на виробництво продукції за всіма видами логістичних ланцюгів в  $j$ -ий бюджетний період;  $TLI$  – загальні прямі витрати праці на виробництво продукції за логістичними ланцюгами у загальному періоді бюджетування;  $CW_{ij}$  – величина нарахувань єдиного соціального внеску за  $i$ -тим логістичним ланцюгом у  $j$ -ому бюджетному періоді;  $CW_i$  – величина нарахувань єдиного соціального внеску за  $i$ -тим логістичним ланцюгом за загальний період бюджетування;  $CW^j$  – величина нарахувань єдиного соціального внеску за всіма видами логістичних ланцюгів в  $j$ -ий бюджетний період;  $CW$  – загальна величина нарахувань єдиного соціального внеску за логістичними ланцюгами у загальному періоді бюджетування.

Таблиця 5.25

**Формат бюджету прямих витрат на оплату праці  
в системі логістично-орієнтованих бюджетів** (розроблено автором)

Показник	Період											
	1		2		...	j		...	12		Рік	
	план	факт	план	факт		план	факт		план	факт	план	факт
Обсяги виробництва продукції, тис. од.												
Логістичний ланцюг 1	VP <sub>11</sub>		VP <sub>12</sub>		...	VP <sub>1j</sub>		...	VP <sub>112</sub>		VP <sub>1</sub>	
Логістичний ланцюг i	VP <sub>i1</sub>		VP <sub>i2</sub>		...	VP <sub>ij</sub>		...	VP <sub>i,12</sub>		VP <sub>i</sub>	
.....	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	VP <sub>n1</sub>		VP <sub>n2</sub>		...	VP <sub>nj</sub>		...	VP <sub>n,12</sub>		VP <sub>n</sub>	
Всього за логістичними ланцюгами	VP <sup>1</sup>		VP <sup>2</sup>			VP <sup>j</sup>			VP <sup>12</sup>		VP	
Середні витрати праці на одиницю продукції, години.												
Логістичний ланцюг 1	LI <sub>11</sub>		LI <sub>12</sub>		...	LI <sub>1j</sub>		...	LI <sub>112</sub>		LI <sub>1</sub>	
Логістичний ланцюг i	LI <sub>i1</sub>		LI <sub>i2</sub>		...	LI <sub>ij</sub>		...	LI <sub>i,12</sub>		LI <sub>i</sub>	

.....	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	$LI_{n1}$		$LI_{n2}$		...	$LI_{nj}$		...	$LI_{n,12}$		$LI_n$	
Всього за логістичними ланцюгами	$LI^1$		$LI^2$			$LI^j$			$LI^{12}$		$LI$	
Середній тарифний коефіцієнт												
Логістичний ланцюг 1	$TFC_{11}$		$TFC_{12}$		...	$TFC_{1j}$		...	$TFC_{112}$		$TFC_1$	
Логістичний ланцюг i	$TFC_{i1}$		$TFC_{i2}$		...	$TFC_{ij}$		...	$TFC_{i,12}$		$TFC_i$	
.....	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	$TFC_{n1}$		$TFC_{n2}$		...	$TFC_{nj}$		...	$TFC_{n,12}$		$TFC_n$	
Всього за логістичними ланцюгами	$TFC^1$		$TFC^2$			$TFC^j$			$TFC^{12}$		$TFC$	
Прямі витрати праці на виробництво продукції, тис. грн..												
Логістичний ланцюг 1	$RL_{11}$		$RL_{12}$		...	$RL_{1j}$		...	$RL_{112}$		$RL_1$	
Логістичний ланцюг i	$RL_{i1}$		$RL_{i2}$		...	$RL_{ij}$		...	$RL_{i,12}$		$RL_i$	
.....	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	$RL_{n1}$		$RL_{n2}$		...	$RL_{nj}$		...	$RL_{n,12}$		$RL_n$	
Всього за логістичними ланцюгами	$RL^1$		$RL^2$			$RL^j$			$RL^{12}$		$RL$	
Нарахування єдиного соціального внеску, тис.грн.												
Логістичний ланцюг 1	$CW_{11}$		$CW_{12}$		...	$CW_{1j}$		...	$CW_{112}$		$CW_1$	
Логістичний ланцюг i	$CW_{i1}$		$CW_{i2}$		...	$CW_{ij}$		...	$CW_{i,12}$		$CW_i$	
.....	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	$CW_{n1}$		$CW_{n2}$		...	$CW_{nj}$		...	$CW_{n,12}$		$CW_n$	
Всього за логістичними ланцюгами	$CW^1$		$CW^2$			$CW^j$			$CW^{12}$		$CW$	
Загальні прямі витрати праці на виробництво продукції, тис. грн..												
Логістичний ланцюг 1	$TRL_{11}$		$TRL_{12}$		...	$TRL_{1j}$		...	$TRL_{112}$		$TRL_1$	
Логістичний ланцюг i	$TRL_{i1}$		$TRL_{i2}$		...	$TRL_{ij}$		...	$TRL_{i,12}$		$TRL_i$	
.....	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	$TRL_{n1}$		$TRL_{n2}$		...	$TRL_{nj}$		...	$TRL_{n,12}$		$TRL_n$	
Всього за логістичними ланцюгами	$TRL^1$		$TRL^2$			$RL^j$			$TRL^{12}$		$TRL$	

Бюджет загальновиробничих витрат науковцями пропонується розраховувати в розрізі постійних та змінних загальновиробничих витрат з

подальшим їх віднесенням до собівартості виготовленої продукції [419, с.358]. Постійні загальновиробничі витрати – це витрати на обслуговування і управління виробництвом, що залишаються незмінними при зміні обсягу діяльності. Змінні загальновиробничі витрати – витрати на обслуговування та управління виробництвом (цехів, дільниць), що змінюються прямо (або майже прямо) пропорційно до зміни обсягу діяльності. В сучасних умовах підприємства самостійно визначають перелік та склад змінних та постійних загальновиробничих витрат. Враховуючи вимоги П(С)БО 16 щодо переліку загальновиробничих витрат з необхідністю їх віднесення до змінних або постійних, у бюджеті загальновиробничих витрат мають відображатися: 1) витрати на управління виробництвом (оплата праці апарату управління цехами, дільницями; відрахування на соціальні заходи; медичне страхування; витрати на оплату службових відряджень); 2) амортизація основних засобів та нематеріальних активів загальновиробничого призначення; 3) витрати на утримання, експлуатацію та ремонт, страхування, операційну оренду основних засобів, інших необоротних активів загальновиробничого призначення; 4) витрати на удосконалення технології й організації виробництва (оплата праці та відрахування на соціальні заходи працівників, зайнятих удосконаленням технології й організації виробництва, поліпшенням якості продукції, підвищенням її надійності, довговічності, інших експлуатаційних характеристик у виробничому процесі); 5) витрати на опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення та інше утримання виробничих приміщень; 6) витрати на обслуговування виробничого процесу (оплата праці загальновиробничого персоналу); 7) витрати на здійснення технологічного контролю за виробничими процесами та якістю продукції; 8) витрати на охорону праці, техніку безпеки і охорону навколишнього природного середовища; 9) інші витрати (відображають витрати на канцелярські товари, внутрішнє переміщення матеріалів, деталей, напівфабрикатів, інструментів зі складів до цехів і готової продукції на склади; нестачі незавершеного виробництва; нестачі і втрати від псування матеріальних цінностей у цехах; оплата простоїв тощо). Однак у випадку віднесення на

підприємствах загального обсягу загальновиробничих витрат на собівартість виробництва завищується собівартість залишків готової продукції, що відображає недостовірну оцінку активів підприємств та фінансових результатів.

Для усунення такого недоліку в системі логістично-орієнтованих бюджетів загальновиробничі витрати пропонується відображати у розрізі змінних, постійних розподілених та нерозподілених. Необхідність розподілу загальновиробничих витрат для віднесення їх до виробничої собівартості обумовлюється наявністю на підприємствах залишків незавершеного виробництва і готової продукції, що визначає обов'язковість належної оцінки (не лише за прямими, але й за сукупними виробничими витратами). Поділ загальновиробничих витрат за логістичними ланцюгами слід здійснювати на основі врахування частки випуску окремого ланцюга в загальному обсязі. Для розподілу постійних загальновиробничих витрат доцільно використовувати планову норму [9], яка дозволить визначити їх щомісячний обсяг. Це зумовлено тим, що змінні загальновиробничі витрати прямо пропорційно залежать від обсягу виробництва та в повному обсязі списуються до виробничої собівартості. Постійні розподілені загальновиробничі витрати списуються до виробничої собівартості, постійні нерозподілені загальновиробничі витрати – до собівартості реалізованої продукції. Віднесення нерозподілених постійних загальновиробничих витрат на собівартість реалізації звітного періоду є економічно обґрунтованим, оскільки достовірно відображає показники діяльності підприємства за цей період. Виходячи з цього, в обліковій політиці конкретного підприємства має визначатися порядок формування виробничої собівартості, поділу загальновиробничих витрат на змінні та постійні, а також розподілу останніх на розподілені та нерозподілені. У цьому напрямку бюджетування загальновиробничих витрат за логістичними ланцюгами набуває все більшого сенсу та проявляється в можливості застосування для різних логістичних ланцюгів неоднакових методів калькулювання. Кожне підприємство має розробляти власну систему розподілу загальновиробничих витрат з урахуванням вимог обачності, періодичності, суттєвості, економічної доцільності, структури

управління. Якщо підприємство виробляє види продукції, що майже рівномірно споживають загальновиробничі ресурси, економічно доцільною може бути проста система калькулювання. В іншому випадку - складніша, адже на види продукції, що споживають більше загальновиробничих ресурсів (послуги транспортного цеху та інших обслуговуючих виробництв, опалення, електроенергії тощо), доцільно відносити більшу частину загальновиробничих витрат. Найбільш яскравим прикладом є діяльність промислових підприємств, де виробництво поділено на цехи і різні види продукції проходять різні етапи обробки в різних цехах. Кожен цех має свої загальновиробничі витрати, що підлягають розподілу на собівартість лише тих видів продукції, які проходять через цех. Відповідно загальновиробничі витрати підлягають окремому розподілу за видами продукції в розрізі логістичних ланцюгів. На таких виробництвах система калькулювання, звичайно, є складнішою. Таким чином, з урахуванням специфіки діяльності підприємств розподіл постійних загальновиробничих витрат може здійснюватися на собівартість не всіх, а лише конкретних видів продукції.

В системі логістично-орієнтованих бюджетів формат бюджету загальновиробничих витрат представлено в табл. 5.26, де  $FPC_{ij}$  – постійні загальновиробничі витрати  $i$ -го виду логістичного ланцюга за  $j$ -ий бюджетний період;  $FPC_{ijk}$  – постійні загальновиробничі витрати  $k$ -го виду  $i$ -го логістичного ланцюга за  $j$ -ий бюджетний період;  $FPC_{ik}$  – постійні загальновиробничі витрати  $k$ -го виду  $i$ -го логістичного ланцюга за загальний період бюджетування;  $FPC_i$  – постійні загальновиробничі витрати  $i$ -го виду логістичного ланцюга за загальний період бюджетування;  $FPC^j$  – постійні загальновиробничі витрати за всіма логістичними ланцюгами в  $j$ -ий бюджетний період,  $FPC$  - постійні загальновиробничі витрати за загальний період бюджетування;  $FPC^D_{ij}$  та  $FPC^U_{ij}$  – відповідно постійні розподілені та нерозподілені загальновиробничі витрати  $i$ -го виду логістичного ланцюга за  $j$ -ий бюджетний період;  $FPC^D_{ijk}$  та  $FPC^U_{ijk}$  – відповідно постійні розподілені та нерозподілені загальновиробничі витрати  $k$ -го виду  $i$ -го логістичного ланцюга за  $j$ -ий бюджетний період;  $FPC^D_{ik}$  та  $FPC^U_{ik}$  – відповідно постійні розподілені та нерозподілені загальновиробничі витрати  $k$ -го виду  $i$ -го



Таблиця 5.26

**Формат бюджету загально виробничих витрат  
у системі логістично-орієнтованих бюджетів** (розроблено автором)

Показник	Період													
	1		2		..		j		..		12		Рік	
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
Обсяги виробництва продукції, тис. од.														
Логістичний ланцюг 1	VP <sub>11</sub>		VP <sub>12</sub>		..	VP <sub>1j</sub>		..	VP <sub>112</sub>		VP <sub>1</sub>			
Логістичний ланцюг і	VP <sub>i1</sub>		VP <sub>i2</sub>		..	VP <sub>ij</sub>		..	VP <sub>i,12</sub>		VP <sub>i</sub>			
.....	...		...		..	...		..	...		...			
Логістичний ланцюг n	VP <sub>n1</sub>		VP <sub>n2</sub>		..	VP <sub>nj</sub>		..	VP <sub>n,12</sub>		VP <sub>n</sub>			
Всього за логістичними ланцюгами	VP <sup>1</sup>		VP <sup>2</sup>			VP <sup>j</sup>			VP <sup>12</sup>		VP			
Постійні загально виробничі витрати, тис. грн.														
Логістичний ланцюг 1	FPC <sub>11</sub>		FPC <sub>12</sub>		..	FPC <sub>1j</sub>		..	FPC <sub>112</sub>		FPC <sub>1</sub>			
- витрати на управління виробництвом	FPC <sub>111</sub>		FPC <sub>121</sub>			FPC <sub>1j1</sub>			FPC <sub>1121</sub>		FPC <sub>11</sub>			
- витрати на обслуговування та утримання виробничих приміщень	FPC <sub>112</sub>		FPC <sub>122</sub>			FPC <sub>1j2</sub>			FPC <sub>1122</sub>		FPC <sub>12</sub>			
- витрати на освітлення, опалення, водопостачання виробничих приміщень	FPC <sub>113</sub>		FPC <sub>123</sub>			FPC <sub>1j3</sub>			FPC <sub>1123</sub>		FPC <sub>13</sub>			
- витрати на удосконалення технології й організації виробництва	FPC <sub>114</sub>		FPC <sub>124</sub>			FPC <sub>1j4</sub>			FPC <sub>1124</sub>		FPC <sub>14</sub>			
- амортизація виробничих приміщень	FPC <sub>115</sub>		FPC <sub>125</sub>			FPC <sub>1j5</sub>			FPC <sub>1125</sub>		FPC <sub>15</sub>			
- витрати на охорону праці, техніку безпеки та екологізацію виробництва	FPC <sub>116</sub>		FPC <sub>126</sub>			FPC <sub>1j6</sub>			FPC <sub>1126</sub>		FPC <sub>16</sub>			
- інші постійні загально виробничі витрати	FPC <sub>117</sub>		FPC <sub>127</sub>			FPC <sub>1j7</sub>			FPC <sub>1127</sub>		FPC <sub>17</sub>			
Логістичний ланцюг і	FPC <sub>i1</sub>		FPC <sub>i2</sub>		..	FPC <sub>ij</sub>		..	FPC <sub>i12</sub>		FPC <sub>i</sub>			
.....	FPC <sub>i1к</sub>		FPC <sub>i2к</sub>			FPC <sub>ijk</sub>			FPC <sub>i12к</sub>		FPC <sub>ik</sub>			
Логістичний ланцюг n	FPC <sub>n1</sub>		FPC <sub>n2</sub>		..	FPC <sub>nj</sub>		..	FPC <sub>n,12</sub>		FPC <sub>n</sub>			
Всього за логістичними ланцюгами	FPC <sup>1</sup>		FPC <sup>2</sup>			FPC <sup>j</sup>			FPC <sup>12</sup>		FPC			
Постійні розподілені загально виробничі витрати, тис. грн..														
Логістичний ланцюг 1	FPC <sup>D</sup> <sub>11</sub>		FPC <sup>D</sup> <sub>12</sub>		..	FPC <sup>D</sup> <sub>1j</sub>		..	FPC <sup>D</sup> <sub>112</sub>		FPC <sup>D</sup> <sub>1</sub>			
Логістичний ланцюг і	FPC <sup>D</sup> <sub>i1</sub>		FPC <sup>D</sup> <sub>i2</sub>		..	FPC <sup>D</sup> <sub>ij</sub>		..	FPC <sup>D</sup> <sub>i12</sub>		FPC <sup>D</sup> <sub>i</sub>			
....	FPC <sup>D</sup> <sub>i1к</sub>		FPC <sup>D</sup> <sub>i2к</sub>			FPC <sup>D</sup> <sub>ijk</sub>			FPC <sup>D</sup> <sub>i12к</sub>		FPC <sup>D</sup> <sub>ik</sub>			
Логістичний ланцюг n	FPC <sup>D</sup> <sub>n1</sub>		FPC <sup>D</sup> <sub>n2</sub>		..	FPC <sup>D</sup> <sub>nj</sub>		..	FPC <sup>D</sup> <sub>n12</sub>		FPC <sup>D</sup> <sub>n</sub>			

Всього за логістичними ланцюгами	$FPC^{D1}$		$FPC^{D2}$			$FPC^{Dj}$			$FPC^{D12}$		$FPC^D$	
Постійні нерозподілені загальновиробничі витрати, тис. грн.												
Логістичний ланцюг 1	$FPC^{U_{11}}$		$FPC^{U_{12}}$		..	$FPC^{U_{1j}}$		..	$FPC^{U_{112}}$		$FPC^U_1$	
Логістичний ланцюг $i$	$FPC^{U_{i1}}$		$FPC^{U_{i2}}$		..	$FPC^{U_{ij}}$		..	$FPC^{U_{i12}}$		$FPC^U_i$	
.....	$FPC^{U_{i1k}}$		$FPC^{U_{i2k}}$			$FPC^{U_{ijk}}$			$FPC^{U_{i12k}}$		$FPC^U_{ik}$	
Логістичний ланцюг $n$	$FPC^{U_{n1}}$		$FPC^{U_{n2}}$		..	$FPC^{U_{nj}}$		..	$FPC^{U_{n12}}$		$FPC^U_n$	
Всього за логістичними ланцюгами	$FPC^{U1}$		$FPC^{U2}$			$FPC^{Uj}$			$FPC^{U12}$		$FPC^U$	
Змінні загальновиробничі витрати, тис. грн.												
Логістичний ланцюг 1	$VPC_{11}$		$VPC_{12}$		..	$VPC_{1j}$		..	$VPC_{112}$		$VPC_1$	
- витрати на заробітну плату	$VPC_{111}$		$VPC_{121}$			$VPC_{1j1}$			$VPC_{1121}$		$VPC_{11}$	
- витрати на утримання, експлуатацію та ремонт машин і обладнання	$VPC_{112}$		$VPC_{122}$			$VPC_{1j2}$			$VPC_{1122}$		$VPC_{12}$	
- амортизація машин, обладнання, нематеріальних активів	$VPC_{113}$		$VPC_{123}$			$VPC_{1j3}$			$VPC_{1123}$		$VPC_{13}$	
- інші змінні загальновиробничі витрати	$VPC_{114}$		$VPC_{124}$			$VPC_{1j4}$			$VPC_{1124}$		$VPC_{14}$	
Логістичний ланцюг $i$	$VPC_{i1}$		$VPC_{i2}$		..	$VPC_{ij}$		..	$VPC_{i12}$		$VPC_i$	
....	$VPC_{i1k}$		$VPC_{i2k}$			$VPC_{ijk}$			$VPC_{i12k}$		$VPC_{ik}$	
Логістичний ланцюг $n$	$VPC_{n1}$		$VPC_{n2}$		..	$VPC_{nj}$		..	$VPC_{n,12}$		$VPC_n$	
Всього за логістичними ланцюгами	$VPC^1$		$VPC^2$			$VPC^j$			$VPC^{12}$		$VPC$	

логістичного ланцюга за загальний період бюджетування;  $FPC^D_i$  та  $FPC^U_i$  – відповідно постійні розподілені та нерозподілені загальновиробничі витрати  $i$ -го виду логістичного ланцюга за загальний період бюджетування;  $FPC^{Dj}$  та  $FPC^{Uj}$  – відповідно постійні розподілені та нерозподілені загальновиробничі витрати за всіма логістичними ланцюгами в  $j$ -ий бюджетний період,  $FPC^D$  та  $FPC^U$  - постійні розподілені та нерозподілені загальновиробничі витрати за загальний період бюджетування; де  $VPC_{ij}$  – змінні загальновиробничі витрати  $i$ -го виду логістичного ланцюга за  $j$ -ий бюджетний період;  $VPC_{ijk}$  – змінні загальновиробничі витрати  $k$ -го виду  $i$ -го логістичного ланцюга за  $j$ -ий бюджетний період;  $VPC_{ik}$  – змінні загальновиробничі витрати  $k$ -го виду  $i$ -го логістичного ланцюга за загальний період бюджетування;  $VPC_i$  – змінні загальновиробничі витрати  $i$ -го виду логістичного ланцюга за загальний період бюджетування;  $VPC^j$  – змінні загальновиробничі витрати за всіма логістичними

ланцюгами в  $j$ -ий бюджетний період,  $IPC$  – змінні загальновиробничі витрати за загальний період бюджетування.

Використання представленого формату бюджету дозволить сформувати достовірну планову інформацію та оцінити реальний вплив загальновиробничих витрат на собівартість виготовленої та реалізованої продукції у розрізі логістичних ланцюгів та в цілому по підприємству.

Сформовані операційні бюджети за логістичними ланцюгами в подальшому знаходять відображення в бюджеті чистого фінансового потоку за логістичними ланцюгами. Його формування дозволить визначити за логістичними ланцюгами обсяг чистого фінансового потоку (табл. 5.27). Сформований бюджет чистого фінансового потоку за запропонованим форматом дозволить оцінити цінність існуючих логістичних ланцюгів, розробити заходи щодо доцільності створення нових чи скорочення існуючих. Його використання забезпечує оперативне управління фінансовими потоками в умовах змін логістичної інфраструктури. В подальшому процес логістично-орієнтованого бюджетування передбачає складання зведених операційних бюджетів, які є основою для складання основних бюджетів. Це бюджет собівартості виготовленої та реалізованої продукції, бюджет витрат на збут, бюджет адміністративних витрат.

Бюджет собівартості виготовленої та реалізованої продукції призначений для формування прогнозного обсягу собівартості виготовленої та реалізованої продукції за бюджетний період. Для цього першочерговим є складання калькуляції виробничої собівартості продукції за логістичними ланцюгами на основі: прямих витрат на основні матеріали на одиницю (з бюджету прямих витрат на матеріали), прямих витрат на заробітну плату виробничого персоналу на одиницю (з бюджету прямих витрат на оплату праці), загальновиробничих витрат на одиницю (з бюджету загальновиробничих витрат). Наступним етапом є визначення собівартості виготовленої продукції у розрізі логістичних ланцюгів з урахуванням здійснених виробничих витрат та залишків незавершеного виробництва на початок та кінець періоду. Кінцевим показником зазначеного бюджету є собівартість реалізованої продукції за логістичними ланцюгами, яка

визначається на підставі розрахованої собівартості виготовленої продукції з урахуванням залишків готової продукції на початок та кінець періоду.

Формат бюджету собівартості виготовленої та реалізованої продукції представлено в табл. 5.28, де  $IP^{sj}$  – незавершене виробництво на початок періоду  $i$ -го виду логістичного ланцюга за  $j$ -ий бюджетний період;  $IP^s_i$  – незавершене виробництво на початок періоду  $i$ -го виду логістичного ланцюга за загальний бюджетний період;  $IP^{sj}$  – незавершене виробництво на початок періоду за всіма видами логістичних ланцюгів в  $j$ -ий бюджетний період;  $IP$  – незавершене виробництво на початок періоду за загальний період бюджетування;  $PC_{ij}$  – витрати на виробництво продукції  $i$ -го виду логістичного ланцюга за  $j$ -ий бюджетний період;  $PC_i$  – витрати на виробництво продукції  $i$ -го виду логістичного ланцюга за загальний бюджетний період;  $PC^j$  – витрати на виробництво продукції за всіма видами логістичних ланцюгів в  $j$ -ий бюджетний період;  $PC$  – витрати на виробництво продукції за загальний період бюджетування;  $IP^F_{ij}$  – незавершене виробництво на кінець періоду  $i$ -го виду логістичного ланцюга за  $j$ -ий бюджетний період;  $IP^F_i$  – незавершене виробництво на кінець періоду  $i$ -го виду логістичного ланцюга за загальний бюджетний період;  $IP^{Fj}$  – незавершене виробництво на кінець періоду за всіма видами логістичних ланцюгів в  $j$ -ий бюджетний період;  $IP$  – незавершене виробництво на кінець періоду за загальний період бюджетування;  $CPP_{ij}$  – собівартість виготовленої продукції  $i$ -го виду логістичного ланцюга за  $j$ -ий бюджетний період;  $CPP_i$  – собівартість виготовленої продукції  $i$ -го виду логістичного ланцюга за загальний бюджетний період;  $CPP^j$  – собівартість виготовленої продукції за всіма видами логістичних ланцюгів в  $j$ -ий бюджетний період;  $CPP$  – собівартість виготовленої продукції за загальний період бюджетування;  $CPRP_{ij}$  – собівартість реалізованої продукції  $i$ -го виду логістичного ланцюга за  $j$ -ий бюджетний період;  $CPRP_i$  – собівартість реалізованої продукції  $i$ -го виду логістичного ланцюга за загальний бюджетний період;  $CPRP^j$  – собівартість реалізованої продукції за всіма видами логістичних ланцюгів в  $j$ -ий бюджетний період;  $CPRP$  – собівартість реалізованої продукції за загальний період бюджетування.

Таблиця 5.27

**Формат бюджету чистого фінансового потоку в системі логістично-орієнтованих бюджетів** (розроблено автором)

Показник	Період											
	1		2		...	j		...	12		Рік	
	план	факт	план	факт		план	факт		план	факт	план	факт
<b>Вхідні фінансові потоки, тис. грн.</b>												
Чистий дохід від реалізації продукції за логістичними ланцюгами, тис. грн.												
За логістичними ланцюгами	NTR <sup>1</sup>		NTR <sup>2</sup>			NTR <sup>j</sup>			NTR <sup>12</sup>		NTR	
Логістичний ланцюг 1	NTR <sub>11</sub>		NTR <sub>12</sub>		...	NTR <sub>1j</sub>		...	NR <sub>112</sub>		NTR <sub>1</sub>	
Логістичний ланцюг i	NTR <sub>i1</sub>		NTR <sub>i2</sub>		...	NTR <sub>ij</sub>		...	NTR <sub>i12</sub>		NTR <sub>i</sub>	
.....	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	NTR <sub>n1</sub>		NTR <sub>n2</sub>		...	NTR <sub>nj</sub>		...	NTR <sub>n12</sub>		NTR <sub>n</sub>	
Чистий дохід від реалізації відходів за логістичними ланцюгами, тис. грн.												
За логістичними ланцюгами	WNTR <sup>1</sup>		WNTR <sup>2</sup>			WNTR <sup>j</sup>			WNTR <sup>12</sup>		WNTR	
Логістичний ланцюг 1	WNTR <sub>11</sub>		WNTR <sub>12</sub>		...	WNTR <sub>1j</sub>		...	WNR <sub>112</sub>		WNTR <sub>1</sub>	
Логістичний ланцюг i	WNTR <sub>i1</sub>		WNTR <sub>i2</sub>		...	WNTR <sub>ij</sub>		...	WNTR <sub>i12</sub>		WNTR <sub>i</sub>	
.....	WNTR <sub>i1к</sub>		WNTR <sub>i2к</sub>		...	WNTR <sub>ijk</sub>		...	...		WNTR <sub>ik..</sub>	
Логістичний ланцюг n	WNTR <sub>n1</sub>		WNTR <sub>n2</sub>		...	WNTR <sub>nj</sub>		...	WNTR <sub>n12</sub>		WNTR <sub>n</sub>	
Всього вхідних фінансових потоків, тис.грн.												
За логістичними ланцюгами	IFF <sup>1</sup>		IFF <sup>2</sup>			IFF <sup>j</sup>			IFF <sup>12</sup>		IFF	
Логістичний ланцюг 1	IFF <sub>11</sub>		IFF <sub>12</sub>		...	IFF <sub>1j</sub>		...	IFF <sub>112</sub>		IFF <sub>1</sub>	
Логістичний ланцюг i	IFF <sub>i1</sub>		IFF <sub>i2</sub>		...	IFF <sub>ij</sub>		...	IFF <sub>i12</sub>		IFF <sub>i</sub>	
.....	IFF <sub>i1к</sub>		IFF <sub>i2к</sub>		...	IFF <sub>ijk</sub>		...	IFF <sub>i12к</sub>		IFF <sub>ik</sub>	
Логістичний ланцюг n	IFF <sub>n1</sub>		IFF <sub>n2</sub>		...	IFF <sub>nj</sub>		...	IFF <sub>n,12</sub>		IFF <sub>n</sub>	
<b>Вихідні фінансові потоки, тис. грн.</b>												
Витрати на адміністрування логістичних ланцюгів, тис.грн.												
	ALC <sup>1</sup>		ALC <sup>2</sup>			ALC <sup>j</sup>			ALC <sup>12</sup>		ALC	
Логістичний ланцюг 1	ALC <sub>11</sub>		ALC <sub>12</sub>		...	ALC <sub>1j</sub>		...	ALC <sub>112</sub>		ALC <sub>1</sub>	
Логістичний ланцюг i	ALC <sub>i1</sub>		ALC <sub>i2</sub>		...	ALC <sub>ij</sub>		...	ALC <sub>i12</sub>		ALC <sub>i</sub>	
.....	ALC <sub>i1к</sub>		ALC <sub>i2к</sub>		...	ALC <sub>ijk</sub>		...	ALC <sub>i12к</sub>		ALC <sub>ik</sub>	
Логістичний ланцюг n	ALC <sub>n1</sub>		ALC <sub>n2</sub>		...	ALC <sub>nj</sub>		...	ALC <sub>n,12</sub>		ALC <sub>n</sub>	
Витрати на маркетингові заходи, тис.грн.												
За логістичними ланцюгами	MC <sup>1</sup>		MTC <sup>2</sup>			MC <sup>j</sup>			MC <sup>12</sup>		MC	
Логістичний ланцюг 1	MC <sub>11</sub>		MC <sub>12</sub>		...	MC <sub>1j</sub>		...	MC <sub>112</sub>		MC <sub>1</sub>	
Логістичний ланцюг i	MC <sub>i1</sub>		MC <sub>i2</sub>		...	MC <sub>ij</sub>		...	MC <sub>i12</sub>		MC <sub>i</sub>	
.....	MC <sub>i1к</sub>		MC <sub>i2к</sub>		...	MC <sub>ijk</sub>		...	MC <sub>i12к</sub>		MC <sub>ik</sub>	
Логістичний ланцюг n	MC <sub>n1</sub>		MC <sub>n2</sub>		...	MC <sub>nj</sub>		...	MC <sub>n,12</sub>		MC <sub>n</sub>	
Витрати на забезпечення збуту, тис.грн.												
За логістичними ланцюгами	CS1		CS2			CSj			CS12		CS	
Логістичний ланцюг 1	CS11		CS12		...	CS 1j		...	CS 112		CS 1	
Логістичний ланцюг i	CSi1		CSi2		...	CSij		...	CSi12		CSi	
.....	CSi1к		CSi2к		...	CSijk		...	CSi12к		CSik	

Логістичний ланцюг n	CSn1		CSn2		...	CSnj		...	CSn,12		CSn	
Логістичні витрати, тис.грн.												
За логістичними ланцюгами	LC1		LC2			LCj			LC12		LC	
Логістичний ланцюг 1	LC11		LC12		...	LC1j		...	LC112		LC1	
Логістичний ланцюг i	LCi1		LCi2		...	LCij		...	LCi12		LCi	
.....	LCi1k		LCi2k			LCijk			LCi12k		LCik	
Логістичний ланцюг n	LCn1		LCn2		...	LCnj		...	LCn,12		LCn	
Прямі витрати оплати праці на виробництво продукції, тис. грн..												
За логістичними ланцюгами	TRL1		TRL2			RLj			TRL12		TRL	
Логістичний ланцюг 1	TRL11		TRL12		...	TRL1j		...	TRL112		TRL1	
Логістичний ланцюг i	TRLi1		TRLi2		...	TRLij		...	TRLi,12		TRLi	
.....	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	TRLn1		TRLn2		...	TRLnj		...	TRLn,12		TRLn	
Постійні розподілені загально виробничі витрати, тис. грн..												
За логістичними ланцюгами	FPC <sup>D1</sup>		FPC <sup>D2</sup>			FPC <sup>Dj</sup>			FPC <sup>D12</sup>		FPC <sup>D</sup>	
Логістичний ланцюг 1	FPC <sup>D11</sup>		FPC <sup>D12</sup>		...	FPC <sup>D1j</sup>		...	FPC <sup>D112</sup>		FPC <sup>D1</sup>	
Логістичний ланцюг i	FPC <sup>D1i</sup>		FPC <sup>D12</sup>		...	FPC <sup>Dij</sup>		...	FPC <sup>D1i2</sup>		FPC <sup>D1i</sup>	
.....	FPC <sup>D1ik</sup>		FPC <sup>D12k</sup>			FPC <sup>Dijk</sup>			FPC <sup>D1i2k</sup>		FPC <sup>D1ik</sup>	
Логістичний ланцюг n	FPC <sup>Dn1</sup>		FPC <sup>Dn2</sup>		...	FPC <sup>Dnj</sup>		...	FPC <sup>Dn12</sup>		FPC <sup>Dn</sup>	
Постійні нерозподілені загально виробничі витрати, тис. грн.												
За логістичними ланцюгами	FPC <sup>U1</sup>		FPC <sup>U2</sup>			FPC <sup>Uj</sup>			FPC <sup>U12</sup>		FPC <sup>U</sup>	
Логістичний ланцюг 1	FPC <sup>U11</sup>		FPC <sup>U12</sup>		...	FPC <sup>U1j</sup>		...	FPC <sup>U112</sup>		FPC <sup>U1</sup>	
Логістичний ланцюг i	FPC <sup>U1i</sup>		FPC <sup>U12</sup>		...	FPC <sup>Uij</sup>		...	FPC <sup>U1i2</sup>		FPC <sup>U1i</sup>	
.....	FPC <sup>U1ik</sup>		FPC <sup>U12k</sup>			FPC <sup>Uijk</sup>			FPC <sup>U1i2k</sup>		FPC <sup>U1ik</sup>	
Логістичний ланцюг n	FPC <sup>Un1</sup>		FPC <sup>Un2</sup>		...	FPC <sup>Unj</sup>		...	FPC <sup>Un12</sup>		FPC <sup>Un</sup>	
Змінні загально виробничі витрати, тис. грн.												
За логістичними ланцюгами	VPC <sup>1</sup>		VPC <sup>2</sup>			VPC <sup>j</sup>			VPC <sup>12</sup>		VPC	
Логістичний ланцюг 1	VPC <sup>11</sup>		VPC <sup>12</sup>		...	VPC <sup>1j</sup>		...	VPC <sup>112</sup>		VPC <sup>1</sup>	
Логістичний ланцюг i	VPC <sup>1i</sup>		VPC <sup>12</sup>		...	VPC <sup>ij</sup>		...	VPC <sup>1i2</sup>		VPC <sup>i</sup>	
.....	VPC <sup>1ik</sup>		VPC <sup>12k</sup>			VPC <sup>ijk</sup>			VPC <sup>1i2k</sup>		VPC <sup>ik</sup>	
Логістичний ланцюг n	VPC <sup>n1</sup>		VPC <sup>n2</sup>		...	VPC <sup>nj</sup>		...	VPC <sup>n,12</sup>		VPC <sup>n</sup>	
Всього вихідних фінансових потоків, тис. грн.												
За логістичними ланцюгами	OFF <sup>1</sup>		OFF <sup>2</sup>			OFF <sup>j</sup>			OFF <sup>12</sup>		OFF	
Логістичний ланцюг 1	OFF <sup>11</sup>		OFF <sup>12</sup>		...	OFF <sup>1j</sup>		...	OFF <sup>112</sup>		OFF <sup>1</sup>	
Логістичний ланцюг i	OFF <sup>1i</sup>		OFF <sup>12</sup>		...	OFF <sup>ij</sup>		...	OFF <sup>1i2</sup>		OFF <sup>i</sup>	
.....	OFF <sup>1ik</sup>		OFF <sup>12k</sup>			OFF <sup>ijk</sup>			OFF <sup>1i2k</sup>		OFF <sup>ik</sup>	
Логістичний ланцюг n	OFF <sup>n1</sup>		OFF <sup>n2</sup>		...	OFF <sup>nj</sup>		...	OFF <sup>n,12</sup>		OFF <sup>n</sup>	
Чистий фінансовий потік, тис. грн..												
За логістичними ланцюгами	NFF <sup>1</sup>		NFF <sup>2</sup>			NFF <sup>j</sup>			NFF <sup>12</sup>		NFF	
Логістичний ланцюг 1	NFF <sup>11</sup>		NFF <sup>12</sup>		...	NFF <sup>1j</sup>		...	NFF <sup>112</sup>		NFF <sup>1</sup>	
Логістичний ланцюг i	NFF <sup>1i</sup>		NFF <sup>12</sup>		...	NFF <sup>ij</sup>		...	NFF <sup>1i2</sup>		NFF <sup>i</sup>	
.....	NFF <sup>1ik</sup>		NFF <sup>12k</sup>			NFF <sup>ijk</sup>			NFF <sup>1i2k</sup>		NFF <sup>ik</sup>	
Логістичний ланцюг n	NFF <sup>n1</sup>		NFF <sup>n2</sup>		...	NFF <sup>nj</sup>		...	NFF <sup>n,12</sup>		NFF <sup>n</sup>	

Таблиця 5.28

### Бюджет собівартості виготовленої та реалізованої продукції в системі логістично-орієнтованих бюджетів

(розроблено автором)

Показник	Період											
	1		2		...	j		...	12		Рік	
	план	факт	план	факт		план	факт		план	факт	план	факт
Незавершене виробництво на початок періоду, тис. грн.												
Логістичний ланцюг 1	$IP_{11}^s$		$IP_{12}^s$		...	$IP_{1j}^s$		...	$IP_{112}^s$		$IP_{1}^s$	
Логістичний ланцюг і	$IP_{i1}^s$		$IP_{i2}^s$		...	$IP_{ij}^s$		...	$IP_{i12}^s$		$IP_{i}^s$	
.....	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	$IP_{n1}^s$		$IP_{n2}^s$		...	$IP_{nj}^s$		...	$IP_{n12}^s$		$IP_{n}^s$	
Всього за логістичними ланцюгами	$IP^{s1}$		$IP^{s2}$			$IP^{sj}$			$IP^{s12}$		$IP^s$	
Логістичні витрати на матеріали виробничого призначення, тис.грн.												
Логістичний ланцюг 1	$PLC_{11}$		$PLC_{12}$		...	$PLC_{1j}$		...	$PLC_{112}$		$PLC_{1}$	
Логістичний ланцюг і	$PLC_{i1}$		$PLC_{i2}$		...	$PLC_{ij}$		...	$PLC_{i12}$		$PLC_{i}$	
.....	$PLC_{i1k}$		$PLC_{i2k}$			$PLC_{ijk}$			$PLC_{i12k}$		$PLC_{ik}$	
Логістичний ланцюг n	$PLC_{n1}$		$PLC_{n2}$		...	$PLC_{nj}$		...	$PLC_{n12}$		$PLC_{n}$	
Всього за логістичними ланцюгами	$PLC^1$		$PLC^2$			$PLC^j$			$PLC^{12}$		$PLC$	
Загальні прямі витрати праці на виробництво продукції, тис. грн..												
Логістичний ланцюг 1	$TRL_{11}$		$TRL_{12}$		...	$TRL_{1j}$		...	$TRL_{112}$		$TRL_{1}$	
Логістичний ланцюг і	$TRL_{i1}$		$TRL_{i2}$		...	$TRL_{ij}$		...	$TRL_{i12}$		$TRL_{i}$	
.....	...		...		...	...		...	...		...	
Логістичний ланцюг n	$TRL_{n1}$		$TRL_{n2}$		...	$TRL_{nj}$		...	$TRL_{n12}$		$TRL_{n}$	
Всього за логістичними ланцюгами	$TRL^1$		$TRL^2$			$RL^j$			$TRL^{12}$		$TRL$	
Змінні загально виробничі витрати, тис.грн.												
Логістичний ланцюг 1	$VPC_{11}$		$VPC_{12}$		...	$VPC_{1j}$		...	$VPC_{112}$		$VPC_{1}$	
Логістичний ланцюг і	$VPC_{i1}$		$VPC_{i2}$		...	$VPC_{ij}$		...	$VPC_{i12}$		$VPC_{i}$	
.....												
Логістичний ланцюг n	$VPC_{n1}$		$VPC_{n2}$		...	$VPC_{nj}$		...	$VPC_{n12}$		$VPC_{n}$	
Всього за логіс-тичними ланцюгами	$VPC^1$		$VPC^2$			$VPC^j$			$VPC^{12}$		$VPC$	
Постійні розподілені загально виробничі витрати, тис.грн.												
Логістичний ланцюг 1	$FPC_{11}^D$		$FPC_{12}^D$		...	$FPC_{1j}^D$		...	$FPC_{112}^D$		$FPC_{1}^D$	
Логістичний ланцюг і	$FPC_{i1}^D$		$FPC_{i2}^D$		...	$FPC_{ij}^D$		...	$FPC_{i12}^D$		$FPC_{i}^D$	
....	$FPC_{i1k}^D$		$FPC_{i2k}^D$			$FPC_{ijk}^D$			$FPC_{i12k}^D$		$FPC_{ik}^D$	
Логістичний ланцюг n	$FPC_{n1}^D$		$FPC_{n2}^D$		...	$FPC_{nj}^D$		...	$FPC_{n12}^D$		$FPC_{n}^D$	
Всього за логістичними ланцюгами	$FPC^{D1}$		$FPC^{D2}$			$FPC^{Dj}$			$FPC^{D12}$		$FPC^D$	
Витрати на виробництво, тис. грн.												
Логістичний ланцюг 1	$PC_{11}$		$PC_{12}$		...	$PC_{1j}$		...	$PC_{112}$		$PC_{1}$	
Логістичний ланцюг і	$PC_{i1}$		$PC_{i2}$		...	$PC_{ij}$		...	$PC_{i12}$		$PC_{i}$	

.....	...		...		...	...	...	...	...	...	...
Логістичний ланцюг n	$PC_{n1}$		$PC_{n2}$		...	$PC_{nj}$		...	$PC_{n,12}$		$PC_n$
Всього за логістичними ланцюгами	$PC^1$		$PC^2$			$PC^j$			$PC^{12}$		$PC$
Незавершене виробництво на кінець періоду, тис. грн.											
Логістичний ланцюг 1	$IP^F_{11}$		$IP^F_{12}$		...	$IP^F_{1j}$		...	$IP^F_{1,12}$		$IP^F_1$
Логістичний ланцюг i	...		...		...	...		...	...		...
.....	$IP^F_{i1}$		$IP^F_{i2}$		...	$IP^F_{ij}$		...	$IP^F_{i,12}$		$IP^F_i$
Логістичний ланцюг n	...		...		...	...		...	...		...
Всього за логістичними ланцюгами	$IP^F_{n1}$		$IP^F_{n2}$		...	$IP^F_{nj}$		...	$IP^F_{n,12}$		$IP^F_n$
Собівартість виготовленої продукції, тис. грн.											
Логістичний ланцюг 1	$CPP_{11}$		$CPP_{12}$		...	$CPP_{1j}$		...	$CPP_{1,12}$		$CPP_1$
Логістичний ланцюг i	$CPP_{i1}$		$CPP_{i2}$		...	$CPP_{ij}$		...	$CPP_{i,12}$		$CPP_i$
.....	...		...		...	...		...	...		...
Логістичний ланцюг n	$CPP_{n1}$		$CPP_{n2}$		...	$CPP_{nj}$		...	$CPP_{n,12}$		$CPP_n$
Всього за логістичними ланцюгами	$CPP^1$		$CPP^2$			$CPP^j$			$CPP^{12}$		$CPP$
Залишок готової продукції на початок періоду, тис. грн.											
Логістичний ланцюг 1	$EFP^s_{11}$		$EFP^s_{12}$		...	$EFP^s_{1j}$		...	$EFP^s_{1,12}$		$EFP^s_1$
Логістичний ланцюг i	$EFP^s_{i1}$		$EFP^s_{i2}$		...	$EFP^s_{ij}$		...	$EFP^s_{i,12}$		$EFP^s_i$
.....	...		...		...	...		...	...		...
Логістичний ланцюг n	$EFP^s_{n1}$		$EFP^s_{n2}$		...	$EFP^s_{nj}$		...	$EFP^s_{n,12}$		$EFP^s_n$
Всього за логістичними ланцюгами	$EFP^{s1}$		$EFP^{s2}$			$EFP^{sj}$			$EFP^{s12}$		$EFP^s$
Постійні розподілені загально виробничі витрати, тис. грн.											
Логістичний ланцюг 1	$FPC^D_{11}$		$FPC^D_{12}$		...	$FPC^D_{1j}$		...	$FPC^D_{1,12}$		$FPC^D_1$
Логістичний ланцюг i	$FPC^D_{i1}$		$FPC^D_{i2}$		...	$FPC^D_{ij}$		...	$FPC^D_{i,12}$		$FPC^D_i$
.....	$FPC^D_{i1k}$		$FPC^D_{i2k}$			$FPC^D_{ijk}$			$FPC^D_{i,12k}$		$FPC^D_{ik}$
Логістичний ланцюг n	$FPC^D_{n1}$		$FPC^D_{n2}$		...	$FPC^D_{nj}$		...	$FPC^D_{n,12}$		$FPC^D_n$
Всього за логістичними ланцюгами	$FPC^{D1}$		$FPC^{D2}$			$FPC^{Dj}$			$FPC^{D12}$		$FPC^D$
Залишок готової продукції на кінець періоду, тис. грн.											
Логістичний ланцюг 1	$EFP^F_{11}$		$EFP^F_{12}$		...	$EFP^F_{1j}$		...	$EFP^F_{1,12}$		$EFP^F_1$
Логістичний ланцюг i	$EFP^F_{i1}$		$EFP^F_{i2}$		...	$EFP^F_{ij}$		...	$EFP^F_{i,12}$		$EFP^F_i$
.....	...		...		...	...		...	...		...
Логістичний ланцюг n	$EFP^F_{n1}$		$EFP^F_{n2}$		...	$EFP^F_{nj}$		...	$EFP^F_{n,12}$		$EFP^F_n$
Всього за логістичними ланцюгами	$EFP^{F1}$		$EFP^{F2}$			$EFP^{Fj}$			$EFP^{F12}$		$EFP^F$
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.											
Логістичний ланцюг 1	$CPRP_{11}$		$CPRP_{12}$		...	$CPRP_{1j}$		...	$CPRP_{1,12}$		$CPRP_1$
Логістичний ланцюг i	$CPRP_{i1}$		$CPRP_{i2}$		...	$CPRP_{ij}$		...	$CPRP_{i,12}$		$CPRP_i$
.....	...		...		...	...		...	...		...
Логістичний ланцюг n	$CPRP_{n1}$		$CPRP_{n2}$		...	$CPRP_{nj}$		...	$CPRP_{n,12}$		$CPRP_n$
Всього за логістичними ланцюгами	$CPRP^1$		$CPRP^2$			$CPRP^j$			$CPRP^{12}$		$CPRP$



В запропонованому форматі бюджету відображено особливості врахування загальновиробничих витрат в частині їх впливу на собівартість виготовленої та реалізованої продукції, а отже в подальшому на бюджетний звіт про прибутки та збитки. Доцільно зазначити, що на підприємствах, які працюють з окремими замовленнями та не мають незавершеного виробництва і нереалізованої готової продукції, всі загальновиробничі витрати можуть відноситися до складу собівартості реалізованої продукції або витрат періоду, а отже в подальшому не будуть впливати на фінансовий результат.

Після бюджету собівартості виготовленої та реалізованої продукції складається бюджет витрат на збут та бюджет адміністративних витрат.

Дотримання сучасних вимог законодавства щодо ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності визначає необхідність відображення витрат на маркетингові заходи, витрат на забезпечення збуту та збутових логістичних витрат в операційному бюджеті витрат на збут. Згідно п. 19 П(С)БО 16 «Витрати» [9], витрати на рекламу та дослідження ринку є складовою частиною витрат на збут, оскільки пов'язані з реалізацією продукції. Крім того, якщо маркетингові дослідження проводяться підприємством вперше з метою отримання та розуміння нових наукових і технічних знань, відповідно до п. 9 П(С)БО 8 «Нематеріальні активи» [9] вони не визнаються нематеріальним активом, а підлягають відображенню у складі витрат того звітного періоду, в якому вони були здійснені. Витрати на збут включають: 1) витрати на пакувальні матеріали; 2) витрати на ремонт тари; 3) оплата праці та комісійні винагороди продавцям, 4) виплати торговим агентам та працівникам підрозділів, що забезпечують збут; 5) витрати на рекламу та дослідження ринку (маркетинг), на передпродажну підготовку товарів; 6) витрати на відрядження працівників, зайнятих збутом; 7) витрати на утримання основних засобів, інших необоротних матеріальних активів, пов'язаних зі збутом товарів, виконанням робіт, наданням послуг (оперативна оренда, страхування, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, охорона); 8) витрати на транспортування, перевалку і страхування товарів, транспортно-експедиційні та інші послуги, пов'язані з транспортуванням

продукції (товарів) відповідно до умов договору поставки; 9) витрати на гарантійний ремонт і гарантійне обслуговування; 10) витрати на транспортування готової продукції (товарів) між складами підрозділів підприємства; 11) інші витрати, пов'язані зі збутом товарів, виконанням робіт, наданням послуг. Виходячи з цього, сучасне призначення бюджету витрат на збут полягає у визначенні витрат на просування та реалізацію готової продукції на ринку. Тому в його межах доцільно консолідувати інформацію із бюджету витрат на маркетингові заходи, бюджету логістичних витрат та бюджету витрат на забезпечення збуту. Хоча, проведений аналіз свідчить про те, що окремі ознаки маркетингових, логістичних витрат та витрат на забезпечення збуту прослідковуються в загальних корпоративних чи інших витратах, що входять до складу адміністративних витрат.

Враховуючи вимоги існуючого законодавства, формат бюджету витрат на збут в системі логістично-орієнтованих бюджетів представлено в табл. 5.29

Бюджет адміністративних витрат в системі логістично-орієнтованих бюджетів відображає обсяги адміністративних витрат в розрізі логістичних ланцюгів та по підприємству в цілому, що плануються протягом бюджетного періоду. Згідно П(С)БО 16 «Витрати» [9], до складу адміністративних витрат підприємства відносяться: 1) загальні корпоративні витрати; 2) витрати на утримання апарату управління підприємством; 3) витрати на утримання основних засобів і нематеріальних активів; 4) податки, збори та інші передбачені законодавством обов'язкові платежі; 5) винагороди за професійні послуги; 6) витрати на зв'язок; 7) плата за розрахунково-касове обслуговування та інші послуги банків. В системі логістично-орієнтованих бюджетів вони відображаються у бюджетах витрат на адміністрування логістичних ланцюгів та у бюджеті логістичних витрат.

Запропонований формат бюджету адміністративних витрат дозволяє відслідковувати всі можливі напрямки формування адміністративних витрат та підвищити рівень їх контролю в процесі виконання.

Формат бюджету адміністративних витрат представлено в табл. 5.30.

Таблиця 5.29

**Формат бюджету витрат на збут  
в системі логістично-орієнтованих бюджетів** (розроблено автором)

Показник	Період											
	1		2		...	j		...	12		Рік	
	план	факт	план	факт		план	факт		план	факт	план	факт
Витрати на маркетингові заходи	MC <sup>1</sup>		MC <sup>2</sup>			MC <sup>j</sup>			MC <sup>12</sup>		MC	
- логістичний ланцюг 1	MC <sub>11</sub>		MC <sub>12</sub>		...	MC <sub>1j</sub>		...	MC <sub>112</sub>		MC <sub>1</sub>	
логістичний ланцюг i	MC <sub>i1</sub>		MC <sub>i2</sub>		...	MC <sub>ij</sub>		...	MC <sub>i12</sub>		MC <sub>i</sub>	
.....	MC <sub>i1к</sub>		MC <sub>i2к</sub>			MC <sub>ijk</sub>			MC <sub>i12к</sub>		MC <sub>ik</sub>	
Логістичний ланцюг n	MC <sub>n1</sub>		MC <sub>n2</sub>		...	MC <sub>nj</sub>		...	MC <sub>n,12</sub>		MC <sub>n</sub>	
Витрат на забезпечення збуту	CS <sup>1</sup>		CS <sup>2</sup>			CS <sup>j</sup>			CS <sup>12</sup>		CS	
- логістичний ланцюг 1	CS <sub>11</sub>		CS <sub>12</sub>		...	CS <sub>1j</sub>		...	CS <sub>112</sub>		CS <sub>1</sub>	
- логістичний ланцюг i	CS <sub>i1</sub>		CS <sub>i2</sub>		...	CS <sub>ij</sub>		...	CS <sub>i12</sub>		CS <sub>i</sub>	
.....	CS <sub>i1к</sub>		CS <sub>i2к</sub>			CS <sub>ijk</sub>			CS <sub>i12к</sub>		CS <sub>ik</sub>	
- логістичний ланцюг n	CS <sub>n1</sub>		CS <sub>n2</sub>		...	CS <sub>nj</sub>		...	CS <sub>n,12</sub>		CS <sub>n</sub>	
Логістичні витрати збутового призначення	DLC <sup>1</sup>		DLC <sup>2</sup>			DLC <sup>j</sup>			DLC <sup>12</sup>		DLC	
- логістичний ланцюг 1	DLC <sub>11</sub>		DLC <sub>12</sub>		...	DLC <sub>1j</sub>		...	DLC <sub>112</sub>		DLC <sub>1</sub>	
- логістичний ланцюг i	DLC <sub>i1</sub>		DLC <sub>i2</sub>		...	DLC <sub>ij</sub>		...	DLC <sub>i12</sub>		DLC <sub>i</sub>	
.....	DLC <sub>i1к</sub>		DLC <sub>i2к</sub>			DLC <sub>ijk</sub>			DLC <sub>i12к</sub>		DLC <sub>ik</sub>	
- логістичний ланцюг n	DLC <sub>n1</sub>		DLC <sub>n2</sub>		...	DLC <sub>nj</sub>		...	DLC <sub>n,12</sub>		DLC <sub>n</sub>	
Витрати на збут	DC <sup>1</sup>		DC <sup>2</sup>			DC <sup>j</sup>			DC <sup>12</sup>		DC	
- логістичний ланцюг 1	DC <sub>11</sub>		DC <sub>12</sub>		...	D <sub>1j</sub>		...	DC <sub>112</sub>		DC <sub>1</sub>	
логістичний ланцюг i	DC <sub>i1</sub>		DC <sub>i2</sub>		...	DC <sub>ij</sub>		...	DC <sub>i12</sub>		DC <sub>i</sub>	
.....	DC <sub>i1к</sub>		DC <sub>i2к</sub>			DC <sub>ijk</sub>			DC <sub>i12к</sub>		DC <sub>ik</sub>	
Логістичний ланцюг n	DC <sub>n1</sub>		DC <sub>n2</sub>		...	DC <sub>nj</sub>		...	DC <sub>n,12</sub>		DC <sub>n</sub>	

Підприємство, яке функціонує у вигляді логістичної системи формує вхідні та вихідні фінансові потоки, які прямо не пов'язані з логістичними ланцюгами, але впливають на чистий фінансовий потік. Згідно національних П(С)БО [9], зазначені види діяльності класифікують як інші операційна, інвестиційна та фінансова діяльність. У системі логістично-орієнтованих бюджетів їх доцільно відображати у складі допоміжних бюджетів. Це обумовлено неможливістю їх віднесення до конкретного логістичного ланцюга – вони можуть розподілятися пропорційно до них на основі обраних показників.

**Формат бюджету адміністративних витрат  
в системі логістично-орієнтованих бюджетів** (розроблено автором)

Показник	Період											
	1		2		...	j		..	12		Рік	
	план	факт	план	факт		план	факт		план	факт	план	факт
Витрати на адміністрування логістичних ланцюгів	ALC <sup>1</sup>		ALC <sup>2</sup>			ALC <sup>j</sup>			ALC <sup>12</sup>		ALC	
- логістичний ланцюг 1	ALC <sub>11</sub>		ALC <sub>12</sub>		...	ALC <sub>1j</sub>		..	ALC <sub>11</sub> 2		ALC <sub>1</sub>	
- логістичний ланцюг i	ALC <sub>i1</sub>		ALC <sub>i2</sub>		...	ALC <sub>ij</sub>		..	ALC <sub>i12</sub>		ALC <sub>i</sub>	
.....	ALC <sub>i1к</sub>		ALC <sub>i2к</sub>			ALC <sub>ijk</sub>			ALC <sub>i12</sub> к		ALC <sub>ік</sub>	
- логістичний ланцюг n	ALC <sub>n1</sub>		ALC <sub>n2</sub>		...	ALC <sub>nj</sub>		..	ALC <sub>n,1</sub> 2		ALC <sub>n</sub>	
Логістичні витрати адміністративного призначення	LCA <sup>1</sup>		LCA <sup>2</sup>			LCA <sup>j</sup>			LCA <sup>12</sup>		LCA	
- логістичний ланцюг 1	LCA <sub>11</sub>		LCA <sub>12</sub>		...	LCA <sub>1j</sub>		..	LCA <sub>11</sub> 2		LCA <sub>1</sub>	
- логістичний ланцюг i	LCA <sub>i1</sub>		LCA <sub>i2</sub>		...	LCA <sub>ij</sub>		..	LCA <sub>i12</sub>		LCA <sub>i</sub>	
.....	LCA <sub>i1к</sub>		LCA <sub>i2к</sub>			LCA <sub>ijk</sub>			LCA <sub>i12</sub> к		LCA <sub>ік</sub>	
- логістичний ланцюг n	LCA <sub>n1</sub>		LCA <sub>n2</sub>		...	LCA <sub>nj</sub>		..	LCA <sub>n,1</sub> 2		LCA <sub>n</sub>	
Адміністративні витрати	AC <sup>1</sup>		AC <sup>2</sup>			AC <sup>j</sup>			AC <sup>12</sup>		AC	
- логістичний ланцюг 1	AC <sub>11</sub>		AC <sub>12</sub>		...	AC <sub>1j</sub>		..	AC <sub>112</sub>		AC <sub>1</sub>	
логістичний ланцюг i	AC <sub>i1</sub>		AC <sub>i2</sub>		...	AC <sub>ij</sub>		..	AC <sub>i12</sub>		AC <sub>i</sub>	
.....	AC <sub>i1к</sub>		AC <sub>i2к</sub>			AC <sub>ijk</sub>			AC <sub>i12к</sub>		AC <sub>ік</sub>	
Логістичний ланцюг n	AC <sub>n1</sub>		AC <sub>n2</sub>		...	AC <sub>nj</sub>		..	AC <sub>n,12</sub>		AC <sub>n</sub>	

Бюджет інвестиційної діяльності призначений для прогнозування доходів і витрат від інвестиційної діяльності підприємства, а також обґрунтування потреби в інвестиційних ресурсах за визначеними напрямками та інвестиційними проектами. Науковці його називають інвестиційним бюджетом або бюджетом капіталовкладень [419]. Оскільки термін здійснення інвестицій може перевищувати один рік, в межах логістично-орієнтованого планування бюджет інвестиційної діяльності пропонується складати в розрізі місяців за бюджетний період. Він має розкривати витрати, пов'язані з виходом на ринок нового продукту, придбанням виробничого обладнання чи технологічних ліній,

отриманням різних дозвільних документів чи нематеріальних активів, відкриттям філіалів, будівництвом об'єктів виробничого чи господарського призначення, екологізацією підприємницької діяльності, здійсненням інших довгострокових чи короткострокових вкладень. Зазначений підхід не викривляє економічного змісту «бюджету як короткострокового фінансового плану» та дозволяє на етапі виконання бюджетів максимально наблизити показники консолідованих бюджетів у сфері інвестиційної діяльності з показниками форм фінансової звітності.

Деякі дослідники [221] пропонують розробляти екологічний бюджет. Його формування пов'язане зі зміною підприємницьких пріоритетів щодо збереження навколишнього середовища шляхом мінімізації шкідливого впливу промислових об'єктів, оптимізації процесів переробки та утилізації сміття, зменшенні шкідливих викидів автомобільного та інших видів транспорту. Вважаємо, що витрати пов'язані з повною екологізацією підприємств, можуть бути відображені лише в довгострокових інвестиційних проектах, оскільки вимагають досить значних капіталовкладень. Тому в системі логістично-орієнтованого бюджетування їх пропонується відносити до конкретного бюджетного періоду частинами у розрізі відповідних операційних бюджетів за логістичними ланцюгами. Разом з цим, доцільним, за умови здійснення, зазначені види витрат конкретизувати у розрізі таких [10]: витрати на приведення основних фондів у відповідність до вимог нормативно-правових актів з охорони праці; витрати на усунення впливу на працівників небезпечних і шкідливих виробничих факторів або приведення їх рівнів на робочих місцях до вимог нормативно-правових актів з охорони праці; витрати на проведення атестації робочих місць на відповідність нормативно-правовим актам з охорони праці та аудиту з охорони праці, оформлення стендів, оснащення кабінетів, виставок, придбання необхідних нормативно-правових актів, наочних посібників, літератури, плакатів, відеофільмів, макетів, програмних продуктів тощо з питань охорони праці; витрати на проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці посадових осіб та інших працівників у процесі трудової діяльності, організація лекцій, семінарів та консультацій із зазначених питань; витрати на забезпечення

працівників спеціальним одягом, взуттям та засобами індивідуального захисту відповідно до встановлених норм (включаючи забезпечення миючими засобами та засобами, що нейтралізують небезпечну дію на організм або шкіру шкідливих речовин, у зв'язку з виконанням робіт, які не виключають можливості забруднення цими речовинами); витрати на надання працівникам, зайнятим на роботах зі шкідливими умовами праці, спеціального харчування, молока чи рівноцінних харчових продуктів, а також газованої солоної води; витрати на проведення обов'язкового попереднього, періодичного і позапланового медичного огляду працівників, зайнятих на важких роботах, роботах з небезпечними чи шкідливими умовами праці або таких, де є потреба у професійному доборі. Такий підхід, відповідає вимогам бухгалтерського законодавства щодо відображення в обліку витрат на охорону навколишнього середовища, дозволяє відслідкувати обсяги вихідних фінансових потоків з урахуванням всіх видів витрат підприємства, забезпечує врахування заходів з екологізації у всіх сферах функціонування логістичної системи підприємства, визначає чіткість подальшого відображення планових витрат на екологізацію у форматах фінансових бюджетів.

Бюджет фінансової діяльності відображає майбутній рух вхідних та вихідних фінансових потоків, які характерні для фінансової діяльності підприємства. В контексті логістично-орієнтованого бюджетування фінансова діяльність визначається з урахуванням вимог НП(С)БО 1 як діяльність, що призводить до змін розміру і складу власного та позикового капіталів підприємства [9]. Тому процес розробки бюджету фінансової діяльності передбачає аналіз та прогнозування можливостей отримання доходів від інвестицій в асоційовані та дочірні підприємства, спільної діяльності, дивідендів від підприємств, що не є асоційованими, дочірніми та спільними, відсотків за облігаціями чи іншими цінними паперами, а також витрат, пов'язаних з викупом власних акцій або часток у капіталі, погашенням інструментів власного боргу (векселів, облігацій), позик чи виконання зобов'язань за фінансовою орендою.

Виокремлення соціального бюджету в системі логістично-орієнтованих бюджетів підкреслює ключову роль фінансування соціального розвитку

персоналу у досягненні підприємством перспективних цілей. Він має розроблятися на основі прогнозової оцінки економічної ефективності різних варіантів соціальних заходів. Для розрахунку показників в розрізі місяців бюджетного періоду має використовуватися «Положення про соціальний пакет», яке дозволить встановити конкретний обсяг соціального пакету для різних категорій персоналу. В цілому у складі соціального бюджету мають враховуватися витрати, пов'язані з наданням працівникам безпроцентних грошових позик, безоплатним медичним обслуговуванням, отриманням спеціальної освіти чи підвищенням кваліфікації, харчуванням, користуванням мобільними телефонами, проведенням культурно-масового відпочинку (відвідування басейнів, спортивних клубів, фітнес-центрів, концертів), перевезенням працівників та забезпеченням автомобілями, наданням безвідсоткових кредитів на придбання побутової техніки, автомобілів, отриманням разової матеріальної допомоги. Зазначені показники надалі доцільно відносити до інших витрат операційної діяльності, які відображаються у бюджетному звіті про прибутки та збитки.

Науковцями все більше уваги приділяється розробці податкових бюджетів. З позиції одних дослідників, їх доцільно формувати з урахуванням вимог чинного законодавства за джерелами відшкодування податків (бюджет непрямих податків; бюджет податків, внесків, зборів, які відшкодовуються за рахунок операційних витрат підприємства; бюджет податку на прибуток) шляхом поєднання в інтегральному бюджеті показників податкового навантаження [215]. На думку інших – необхідним є складання функціонального бюджету податкових витрат у складі операційних бюджетів [334, с.9]. З урахуванням сучасних вимог податкового законодавства формат податкового бюджету в системі логістично-орієнтованих бюджетів має відображати весь склад і обсяг податків та платежів, які здійснюються підприємством щомісячно. Це дозволить оцінити прогнозне податкове навантаження кожного показника, проконтролювати їх значення та з'ясувати причини відхилень. В наступних бюджетних періодах він створить умови для встановлення доцільності перебування підприємства на існуючій

системі оподаткування та оцінки можливостей переходу на іншу систему. Даний бюджет має складатися з урахуванням всіх необхідних показників попередніх бюджетів та на основі розробленого податкового календаря, в якому має зазначатися обсяг та кінцева дата сплати кожного податку і платежу.

Для забезпечення повної картини процес розробки логістично-орієнтованих бюджетів має включати консолідацію сформованих форматів бюджетів у єдині основні – бюджетний звіт про прибутки та збитки, бюджет руху грошових коштів, бюджетний баланс. Вони забезпечують одержання важливих прогностичних даних для управління підприємством, оскільки саме на підставі консолідованих результатів з'являється можливість завчасно оцінити фінансовий стан, результати підприємницької діяльності, забезпеченість коштами для поточного функціонування, структуру активів і зобов'язань

#### **5.4. Мотиваційне забезпечення ефективного управління фінансами підприємства**

Підвищення ефективності управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки тісно пов'язано із питаннями мотивації персоналу, які залишаються актуальними для різних етапів функціонування економіки. Жодна система управління не зможе успішно функціонувати, якщо не буде включати в себе ефективну систему мотивації праці, головною складовою якої має стати визначення ключових цінностей та джерел мотивації, що забезпечать продуктивну роботу працівників для досягнення поставленої мети.

В умовах логістизації економіки розширення діяльності за рахунок залучення нових учасників логістичної інфраструктури, необхідність формування, організації та покращення параметрів фінансових потоків можливі за умови відповідного рівня компетентності персоналу та мотивації до його постійного покращення. Виклики та ризики, характерні для діяльності підприємств як логістичних систем, спонукають менеджмент до необхідності капіталізації знань та розробки таких мотиваційних механізмів у напряму формування мотиваційно-



логістичного середовища, які забезпечать стимулювання у працівників бажання підвищувати рівень компетенцій, розвиток швидкої та своєчасної реакції, об'єктивних оцінок на зміни у зовнішній та внутрішній логістичній інфраструктурі, прийняття раціональних рішень з питань фінансів підприємств.

Сучасні дослідники все частіше зазначають, що ефективність розвитку фінансів, національної економіки та суспільства в цілому залежить від адекватності інститутів сучасним реаліям, терміну початку, етапів та імплементації необхідних інституційних змін [406, с. 10]. Логістизація економіки, зростання кількості мікрологістичних систем та специфіка їх функціонування характеризують процес управління знаннями не як інструмент збагачення, а як засіб забезпечення їх подальшого існування та розвитку. Тому системи мотивації, які розробляються кожним підприємством мають бути спрямовані на систематичний процес пошуку, використання, передачі інформації та знань, їх відтворення, накопичення інтелектуального капіталу в інтересах отримання конкурентних переваг, підвищення ефективності діяльності та формування корпоративної пам'яті. Створення корпоративної пам'яті дасть можливість визначити цінні знання, структурувати їх за критеріями цінності та сферами застосування, що в кінцевому варіанті сприятиме забезпеченню цінності логістичних ланцюгів та зростанню вартості підприємства.

За результатами проведених досліджень [141, с.213; 430, с.159-160] встановлено, що процес управління знаннями з метою підвищення ефективності управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки має здійснюватися при реалізації ряду функцій, які доцільно трактувати наступним чином:

1. Аналітична. Полягає в здійсненні переходу інформації до знань на основі методів порівняння, взаємодії та взаємозв'язків, включає відбір необхідних знань як із зовнішнього, так і внутрішнього середовища, формування додаткової цінності інформації шляхом її трансформації в аналітичні звіти та перспективної потреби для стратегічного розвитку, пошук додаткових джерел для формування та капіталізації корпоративних знань із застосуванням різних методів та засобів.

2. Розподільча. На її основі знання впорядковуються, проводиться оцінка їх корисності, здійснюється класифікація знань за певними критеріями та знання вносяться до корпоративної пам'яті. Структурування знань за критеріями цінності та сфери застосування сприяє оперативному розповсюдженню необхідних знань серед працівників. Доступність бази знань дає можливість зрозуміти кожному працівнику сутність знань своїх колег та усвідомлення того, що з бази знань кожен може взяти для себе з метою підвищення професійного та загального рівня знань та компетентностей, що інтенсифікують трансфер знань у колективі. В умовах дії мотиваційно-логістичного середовища працівникам підприємства потрібні знання: про конкурентів (механізми їх успіху, стратегії, інновації); про можливості покупців спрямовувати фінансові потоки на підприємство (їх смаки, вподобання, фінансові можливості, професійні інтереси); продукту (його місце на ринку, цінність для покупця, сегмент населення, яке купує ці продукти, чинники, що лежать в основі купівлі даного продукту); процесів (технології, методи, інновації); фінансової складової, яка лежить в основі перспектив розвитку, підвищення конкурентоздатності як продукції, так і працівників; про людей (мотиви їх поведінки, обсяги їх знань та рівень їх відповідності сучасним вимогам ринку праці, можливості та бажання підвищення кваліфікації та здобуття додаткових знань через бізнес-тренінги, майстер-класи, здобуття другої освіти).

3. Охоронна. Створює бар'єри на шляху витоку інформації та знань щодо виробничих процесів, клієнтської бази, фінансових документів, стратегічних планів, досвіду, інновацій, ноу-хау тощо.

4. Інтеграційна. Формує можливості продажу знань та отримання знань щодо управління фінансовими потоками з корпоративної пам'яті шляхом обміну знаннями між мікрологістичними системами та їх елементами.

5. Створення нових знань. Сприяє переведенню неявних знань у явні, аналізу зворотних зв'язків із суб'єктами середовища інтересів, спостереженню за поведінкою ключових стейкхолдерів.

На процес управління знаннями у сфері фінансових потоків суттєво впливають трансформації, що відбуваються в методологічних засадах

фінансового менеджменту. Це пов'язано з революційними змінами в технологіях управління фінансами підприємств на основі інтегрування бізнес-процесів, створенням центрів фінансової відповідальності, систем планування фінансових ресурсів на основі поєднання систем управління логістичними ланцюгами з системами управління взаємовідносинами з клієнтами. Такий стан речей зумовлює необхідність нових підходів до знань, вмінь, навичок та компетентностей фахівців-фінансистів на підприємстві. У наборі стандартних функцій фінансиста з'являються консультування, надання аналітичних послуг, управління системами ділового інтелекту, реінжиніринг бізнес-процесів, бенчмаркінг, аутсорсинг, управління на основі цінності, управління фінансовими потоками в логістичних системах. Це вимагає підвищення їх компетенцій, яке можливе у випадку прагнення працівників до самовдосконалення та самоосвіти, чому сприяє мотивація.

Управління мотивацією працівників в умовах динамічних змін, які супроводжуються неможливістю точно спрогнозувати поведінку учасників логістичних ланцюгів та передбачити їх вплив на поведінку працівників обумовлює необхідність застосування системного підходу. Незважаючи на це, однією з проблем, яка залишається і в умовах формування підприємствами логістичних систем є створення мотиваційно-логістичного середовища, яке забезпечить дієвість системи мотивації персоналу на основі відповідного мотиваційного механізму

Дослідження функцій систем мотивації показали, що їм притаманні певні недоліки: форми та системи оплати праці – як економічні методи розвитку мотивації, не мають мотиваційного ефекту та, відтак, не стимулюють працівників до підвищення ефективності й продуктивності праці та роботи підприємства; ці системи слабо стимулюють працівників до раціонального використання ресурсів, мінімізації витрат, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня. В існуючих системах спостерігається невідповідність між рівнями продуктивності та оплати праці, що призводить до втрати заробітною платою своєї найголовнішої (стимулюючої) функції [396, с.118-119].

Проблема мотивації персоналу в наукових дослідженнях представляється як складний та неоднозначний процес. Багато вчених досліджували це явище і розробили достатньо велику кількість різних теорій, що намагаються його пояснити. Мотиваційні теорії науковці умовно виділяють у дві групи: змістовні теорії мотивації (теорія ієрархії потреб за А. Маслоу, теорія FRG (існування, зв'язку та росту) К. Альдерфера, теорія надбаних потреб Мак-Клелланда, теорія двох факторів Герцберга та ін.) та процесуальні теорії мотивації (теорія очікувань К. Левіна, переваг і очікувань В. Врума, теорія підкріплення Б.Ф.Скіннера, теорія справедливості Портера-Лоулера (автори теорії Л. Портер та Е. Лоулер), модель вибору ризику Д. Аткинсона, теорія «Х» та «Y» Д.МакГрегора та ін.).

Дослідження науковцями викладених теорій свідчать про відсутність єдиного вчення, яке пояснювало б, що лежить в основі мотивації людини і чим визначається мотивація. Як зазначає Єгоршин А.П. [179, с.27], кожна із змістовних теорій мотивації має певні особливості, які створюють можливості для кожної з них отримати широке визнання теоретиків та практиків та внести вагомий внесок у розробку знань про мотивацію. Не зважаючи на принципові відмінності, змістовні теорії мотивації мають спільні характеристики, притаманні кожній із них: по-перше, кожна змістовна теорія мотивації досить чітко формулює своє бачення мотивації, що підтверджено емпіричними дослідженнями та досить тривалим застосуванням практикою управління; по-друге, усі теорії змістовної мотивації основну увагу приділяють аналізу факторів, які лежать в основі мотивації, і практично не аналізують власне процес мотивації. На відміну від авторів змістовних теорій мотивації, група авторів мотиваційних теорій, що належать до процесуальних, розглядає мотивацію з іншої точки зору. Автори процесуальних теорій мотивації не заперечують змістовні теорії мотивації, існування потреб, але вважають, що поведінка людини визначається не лише потребами. Вони аналізують процес мотивування, можливості розподілу людиною зусиль для досягнення поставлених цілей та вибору конкретного типу поведінки, яка забезпечить їх реалізацію, описування та прогнозування

результатів мотиваційного процесу, але зовсім не торкаються змісту мотивів трудової діяльності.

Значний вклад в дослідження мотивації персоналу внесли українські та російські вчені А.Б.Богиня, Б.М.Генкін, Н.В.Грачов, О.А.Грішнова, Д.Д.Вачугова, В.Р.Веснін, Н.А.Волгін, А.М. Колот, Ю.П.Кокін, М.М.Мартиненко, В.Д.Ракоті, О.І.Рофе, Г.Є.Слезінгер, Н.І.Шаталов, С.В.Шекшня, які в своїх роботах розглядали питання формування змістоутворюючих мотивів трудової діяльності, типи мотивації, окремі аспекти реформування мотиваційних відносин. Умовно їх дослідження можна розділити на декілька груп: одні досліджують теоретичні основи мотивації, розглядаючи мотиваційні теорії; другі – види мотивації та методи її досягнення; треті – механізми та системи мотивації; четверті – створення мотиваційного середовища і, враховуючи його особливості, формування системи мотивації, націленої на досягнення підприємством поставлених цілей [13, 130, 142, 163, 178, 179, 203, 222, 271, 324, 343, 350, 394, 399, 441, 450, 451].

Система мотивації персоналу – це комплекс заходів, які стимулюють персонал не тільки до роботи, за яку платять гроші, а перш за все до особливої старанності та активного бажання працювати саме в цій організації, до отримання високих результатів в своїй діяльності, до лояльності по відношенню до керівництва [179, с.10].

До типових труднощів у розробці та реалізації системи мотивації персоналу Самоукіна Н В. відносить наступні:

- недостатнє розуміння значення мотивації персоналу для підвищення ефективності;
- переважання негативної мотивації в загальній системі мотивуючих факторів або наявність лише негативної мотивації персоналу;
- відсутність врахування очікувань співробітників при розробці та впровадженні системи мотивації;
- відсутність обліку інтересів співробітників при виборі мотивуючих заходів;

- не виправдано тривалий часовий, інтервал між отриманням хорошого результату та заохоченням;
- відсутність моніторингу системи мотивації;
- відсутність підтримки мотивуючих факторів;
- відсутність у персоналу інформації про ті чи інші фактори мотивації, прийняті на підприємстві;
- нестабільність системи мотивації персоналу.

Дослідники вважають, що найбільш ефективною є така система мотивації, за якої застосовуються різні форми мотивації, що відповідають інтересам та можливостям підприємства, а також потребам працівників. Результати аналізу свідчать про існування різних форм мотивації персоналу (табл. 5.31).

Таблиця 5.31

### Основні форми мотивації персоналу (розроблено автором)

Форма мотивації	Сутність форми мотивації
Матеріальна	Спрямована на задоволення матеріальних (економічних) потреб
Нематеріальна	Орієнтована на задоволення психологічних, соціальних та духовних потреб
Позитивна	Направлена на заохочення працівників за високі результати
Негативна	Спрямована більш на санкції та покарання, які впливають з низьких результатів діяльності та порушення трудової дисципліни
Зовнішня	Враховує оцінювання керівництвом компанії ступеня успішності роботи працівників
Внутрішня	Визначається змістом та значимістю роботи
Загально-корпоративна	Спрямована мотивувати усіх працівників до високих кінцевих результатів діяльності компанії
Групова	Призначена для сегментованого стимулювання окремих груп персоналу
Індивідуальна	Націлена на заохочення індивідуального прояву творчості та конкретних результатів цінних для компанії працівників
Самотивація	Базується на виділенні внутрішніх особисто значимих стимулів до праці як керівників, так і підлеглих

Внутрішня мотивація може бути змістовною та рольовою. Якщо робота дає можливість людині реалізувати свої здібності, нахили, вміння, знання, то саме це вже є досить сильним поштовхом, мотивом до активності та високоефективної праці на основі інноваційних знань та компетентностей. Однак, зважаючи на індивідуальність людини, досить сильним мотивом для її діяльності може бути значимість того, що вона робить як для самої себе, так і для окремої групи людей чи суспільства в цілому. На основі цього в додатку III узагальнено визначення мотивації різних науковців.

Як вважають автори [324, 350, 441], основними чинниками мотивації являються: якість управління персоналом; створення ефективного мотиваційного механізму; врахування запитів у підвищенні соціального статусу працівника; відчуття власної важливості у життєдіяльності підприємства; рівень самосвідомості та освіченості працівника; фізичний тип особистості (стать, вік тощо); професійна підготовка; соціально-психологічний клімат у колективі; вплив зовнішнього середовища.

Мотивація персоналу до управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки має вирішувати цілий комплекс завдань:

- забезпечення знанням про управління фінансовими потоками значущості для підвищення ефективності функціонування підприємства;
- діагностику та аналіз знань з управління фінансовими потоками, якими володіє підприємство для визначення необхідності переходу від неявних до явних знань, їх змісту, якості та структури;
- отримання нових знань з управління фінансовими потоками шляхом їх здобуття чи купівлі та сприяння їх капіталізації;
- тілення знань в управління фінансовими потоками з метою зниження витрат на їх обслуговування та підвищення ефективності;
- створення системи управління знаннями, яка дозволить забезпечити системність в управлінні фінансовими потоками на основі встановлення взаємозв'язку з іншими потоковими процесами підприємства.

Виконання виокремлених завдань можливе у випадку гармонійного поєднання та взаємодії персоналу на всіх рівнях управління фінансами підприємств. Для цього підприємствам необхідно формувати мотиваційно-логістичне середовище, яке створить умови для забезпечення ефективного управління фінансовими потоками.

На сьогоднішній день теоретиками і практиками питанням формування мотиваційно-логістичного середовища присвячено досить мало уваги. Підтвердженням цього є існування в науковій літературі досить обмеженої кількості визначень «мотиваційне середовище», і практична відсутність - «мотиваційно-логістичне середовище».

Пуденко Т.І. вважає, що мотиваційне середовище включає сукупність умов, які впливають на зусилля працівників підприємства для досягнення його цілей і, як наслідок, на ефективність їх професійної діяльності [329]. На думку Бахарєва С.В. воно відображає сукупність умов, які визначають направленість та величину зусиль, що прикладаються для досягнення цілей підприємства [43]. Такі трактування досить обмежено визначають зміст поняття «мотиваційне середовище», оскільки відображають виключно роль працівника лише при формуванні зусиль у напрямку забезпечення його дієвості. Досконалішою є точка зору Капітонової В. В., згідно якої мотиваційне середовище - це комплекс мір, розроблених на конкретному підприємстві, виходячи із організаційної культури, яка склалася, традицій взаємовідносин, їх удосконалення, спрямованих на підвищення ефективності підприємства [202, с.14]. Самоукіна Н. В. зміст мотиваційного середовища не конкретизує, але визначає обов'язкові умови його створення [350, с.183-184]. На її думку, при формуванні мотиваційного середовища необхідно: визначити результати, необхідні для компанії; сформулювати зрозумілі критерії оцінки роботи працівників; сформувати у працівників впевненість у об'єктивній та однозначній оцінці їх роботи; розробити конкретні винагороди за результати; забезпечити чітке інформування працівників про системи мотивації. На відміну від представлених підходів, окремі аспекти сутності мотиваційно-логістичного середовища розкриваються Лутай Л. та



Зяблицев Д. При цьому вони визначають зміст механізму формування логістично-мотиваційного середовища [258, с.183]. На їх думку, він є процесом управління мотивацією працівників із використанням логістичних інструментів і принципів на основі застосування системного підходу, який передбачає зміни як у внутрішньому (мікрологістика), так і зовнішньому (макрологістика) середовищі, забезпечує взаємозв'язок між двома системами (логістики та мотивації) із застосуванням спільних методик і критеріїв оцінювання персоналу на кожній стадії логістичного ланцюга. Він також передбачає відповідні засоби та умови спонукання працівників на досягнення цілей підприємства при виконанні ними своїх функцій задля ефективної реалізації стратегії підприємства». Дійсно таким трактуванням виокремлено значну роль логістичних інструментів та принципів в управлінні мотивацією працівників, хоча не розкрито зміст самого поняття.

Вважаємо, що трактування мотиваційно-логістичного середовища в контексті логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств має бути таким: сукупність мір та умов, які визначаються корпоративною культурою підприємства, мотивують персонал до забезпечення ефективного управління фінансовими потоками за логістичними ланцюгами та його постійного удосконалення на основі капіталізації знань.

Таке трактування розкриває ключову роль капіталізації знань та свідчить про те, що процеси управління знаннями, в першу чергу пов'язані з мотивацією персоналу до їх удосконалення. Сукупність колективних знань працівників підприємства, їх творчих здібностей, вмінь, навичок обумовлюють формування інтелектуального капіталу підприємства, що підвищує його ринкову вартість та забезпечує ефективне функціонування.

Стратегічний розвиток будь-якого промислового підприємства неможливий без створення мотиваційно-логістичного середовища, яке має включати формування єдиного бачення у всіх працівників підприємства. Дослідниками доведено, що мотивація працівників на основі місії та бачення стратегічного розвитку підприємства найбільш ефективна [210, с.35]. Так, відповідно до концепції логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками соціальне

бачення підприємства створить умови для формування ідеологічних, матеріальних та емоційних цінностей у персоналу.

За результатами аналізу встановлено, що до умов формування мотиваційно-логістичного середовища доцільно відносити такі:

- чіткість формулювання очікуваних результатів від працівників (механізм логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками сприяє полегшенню сприйняття персоналом процесів формування цінності логістичних ланцюгів та процесів створення вартості підприємства);

- відповідність мотиваційному профілю розроблених видів винагороди за високі результати, успіхи, досягнення (в умовах логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками створюються можливості оцінки впливу кожного працівника на учасників логістичного ланцюга);

- впевненість працівників у однозначності, об'єктивності оцінки їх роботи та своєчасності винагороди (логістично-орієнтоване управління фінансовими потоками відображає реальну оцінку цінності кожного логістичного ланцюга за обсягом отриманого чистого фінансового потоку);

- самостійність працівників у оцінюванні ступеня досяжності результатів на основі вчасної інформованості про зміни в системах мотивації;

- рівень розвитку корпоративної культури та виконання вимог соціальної відповідальності.

Формування мотиваційно-логістичного середовища на підприємствах має обов'язково включати розробку мотиваційного механізму, який знаходиться в його основі. Питання мотиваційного механізму досліджували багато вчених та практиків (додаток Ш) [144, 222,257, 316, 342, 348, 357, 364, 384, 443, 441]. У більшості випадків дослідження побудови мотиваційних механізмів мотивації зводяться до вивчення теорій та методів мотивації або мотивів трудової діяльності. До основних умов формування мотиваційних механізмів відносять такі [342]:

- має ґрунтуватися на мотиваційних факторах, властивих кожній категорії персоналу і забезпечувати максимальний збіг основних домінант економічної поведінки та розроблених організацією мотивацій;
- повинен поєднувати матеріальну і нематеріальну складові, при цьому нематеріальна складова мотиваційного механізму повинна включати соціальну мотивацію;
- давати можливість простеження чіткої залежності винагороди від результатів роботи, а також справедливості і прозорості системи оплати для працівника;
- заробітна плата, що формується в рамках матеріальної складової має бути конкурентоспроможною на ринку праці;
- мати спрямування до стимулювання працівника на розвиток інноваційної діяльності, безперервність процесу отримання знань, підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання.

Слушно зазначає Савіна Г.Г., що для забезпечення внутрішньої спрямованості працівників на досягнення високих результатів важливим є врахування їх інтересів, структури потреб, трудової та соціальної активності, які відповідають новим виробничим відносинам [348, с.149-150]. Тому, в умовах створення підприємствами логістичних систем, формування мотиваційного механізму в межах мотиваційно-логістичного середовища має включати:

- створення такої системи стимулювання працівників, яка заохочує до результативної поточної діяльності, розвитку організації та саморозвитку колективу;
- контроль та оцінка діяльності працівників, спрямованих на розкриття професійних та особистих якостей працівника, переконання працівників у тому, що вони мають можливості для удосконалення своєї діяльності;
- делегування повноважень, яке передбачає реалізацію можливостей та спрямованості колективу на забезпечення узгодженості дій керівників і працівників у процесі своєї діяльності;

- залучення працівників до участі в управлінні та плануванні роботи, що дасть можливість вирішувати питання інноваційного характеру, застосовувати гнучкий, побудований на рефлексивному управлінні та коеволюції підхід до прийняття управлінських рішень на підприємстві взагалі і в управлінні фінансовими потоками зокрема;

- створення умов для інноваційної діяльності, що забезпечить пошук шляхів для прогресивного розвитку працівників з урахуванням їх об'єктивних можливостей, рівня професійної компетентності, готових до сприйняття та застосування найсучасніших методів та інноваційних технологій у професійній діяльності.

Мотиваційні механізми на етапі створення підприємствами логістичних систем мають відображати об'єктивно необхідні складові, які дозволять стимулювати працівників до обміну знаннями і участі їх у процесах накопичення та використання колективних знань, впровадження систем управління знаннями. Вони повинні сприяти інтелектуальному розвитку працівників, винахідливості, інноваційної активності, підвищенню професійних компетентностей, самостійності, здатності до засвоєння та примноження знань.

Для цього основними завданнями, на вирішення яких має бути спрямовано формування мотиваційного механізму, являються наступні: забезпечення зайнятості персоналу; формування інтелектуального капіталу та трансферу знань; створення умов для професійного та кар'єрного зростання; створення сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі; сприяння у створенні атмосфери відповідальності та постійного пошуку нових шляхів підвищення загальної ефективності діяльності; підвищення ефективності функціонування фінансових потоків; підвищення кваліфікації та розширення компетенцій працівників.

Ефективність функціонування мотиваційного механізму у складі мотиваційно-логістичного середовища може бути забезпечена реалізацією основних функцій, які базуються на принципах, адекватних сучасному рівню розвитку підприємств. Результати аналізу дозволили узагальнити функції,

доповнити принципи та методи його успішного функціонування в логістичних системах промислових підприємств.

Основними функціями мотиваційного механізму мають бути такі:

- заохочувальна (передбачає пошук таких способів та засобів мотивації, які спонукають працівника до якісної високоефективної праці);
- контрольна (відповідає за постійний моніторинг наявності та відповідності стимулів та мотивів вимогам внутрішнього та зовнішнього середовища та адекватності винагороди за досягнення працівників);
- розвиваюча (враховуючи нестабільність економічного розвитку та підвищення ролі інформатизації суспільства сприяє необхідності інтелектуального збагачення працівників, накопичення інтелектуального капіталу на основі збагачення новими знаннями через навчання та їх трансфер як в середині організації, так і поза її межами);
- зберігаюча (передбачає наявність таких стимулів та винагород, які обумовлюють високий ступінь зайнятості, низький рівень плинності персоналу, високу ефективність та постійне прагнення до самовдосконалення, самореалізації та розвитку).

До принципів функціонування мотиваційних механізмів в логістичних системах підприємств доцільно включати такі:

- комплексність (передбачає необхідність всебічного підходу з урахуванням усіх можливих факторів: організаційних, правових, технічних, матеріальних, соціальних, моральних, соціологічних);
- системність (виявлення та ліквідація протиріч між факторами та забезпечення їх взаємозв'язку);
- регламентація (встановлення певного порядку у вигляді інструкцій, правил, нормативів та контролю за їх виконанням);
- спеціалізація (закріплення за підрозділами підприємства та окремими працівниками конкретних функцій та робіт у відповідності до принципу раціоналізації);

- стабільність ( наявність створеного колективу, незначна плинність персоналу, наявність визначених задач і функцій, які стоять перед колективом і порядку їх виконання);
- цілеспрямована творчість ( створення нових технологій виробництва, впровадження нової техніки, пошук нових більш ефективних рішень у сфері організації та управління мотивацією).

Основними методами, які виокремлюються у складі мотиваційного механізму є організаційно-адміністративні, економічні, соціально-психологічні методи. Вони забезпечують управління мотивацією шляхом морального стимулювання працівників, участі в управлінні підприємством, через особистий приклад керівника, формальне та неформальне спілкування, професійне і кар'єрне зростання, справедливість оцінки керівником результатів праці підлеглого, соціальний розвиток колективу та формування корпоративної культури, збагачення змістовності праці та можливість новаторства, а також покращення естетичних умов праці і формування творчої атмосфери в колективі.

Таким чином, створення мотиваційного механізму в мотиваційно-логістичному середовищі підприємства обумовлює комплекс інструментів впливу на поведінку працівників з урахуванням їх особливостей через мотиви, стимули, потреби, ціннісні орієнтири, які забезпечать досягнення цілей працівниками та стратегічних цілей підприємства в частині забезпечення ефективного управління фінансами підприємств.

Мотиваційно-логістичне середовища має бути адаптивним до змін та необхідності застосування сучасних методів та засобів мотивації. Базуючись на ключових складових мотиваційного механізму, підприємствам в умовах логістизації економіки доцільно управління мотивацією здійснювати на основі застосування рефлексивного та коеволюційного підходів. Їх гармонійне поєднання дозволить посилити вплив властивостей логістичної системи підприємства та можливостей взаємодії із зовнішнім середовищем на процеси управління мотивацією.

Результати досліджень властивостей логістичних систем свідчать про те, що процеси коеволюції в умовах функціонування мотиваційно-логістичного середовища є неминучими, оскільки еволюція хоча б однієї складової управління фінансами в логістичних системах обумовлює зміни інших складових, які мусять активно адаптуватися до змін і тим самим формувати загальні напрями та темпи еволюції. Коеволюція – це термін, що застосовується сучасною наукою для пояснення механізму взаємообумовлених змін елементів, що є складовими цілісної системи, яка розвивається [157]. Процеси коеволюції особливо характерними є для управління мікрологістичними системами [360, 361]. Коеволюція систем представляє собою процес взаємної еволюції систем, що сприяє формуванню систем більш високого ієрархічного рівня. Процес коеволюції, для якого характерними є узгодженість та одночасність, відіграє роль позитивного зворотного зв'язку, що значно прискорює еволюційні процеси кожної окремої з підсистем в управлінні фінансами підприємств.

Як стверджують науковці [208, с.272], коеволюція може відбуватися за певних умов: своєчасності та регулярності взаємодії підсистем (систем); достатньому рівні автономності та взаємозалежності систем (системи управління фінансами та мотивації персоналу є автономними, але взаємозалежними, оскільки від мотивації персоналу до здобуття нових знань, підвищення своєї компетентності залежатиме ефективність використання фінансових ресурсів); узгодженості потужностей систем, які є коеволюційними ( у процесі коеволюції при взаємодії менш та більш потужних систем (підсистем) досягається ефект більш потужної системи (підсистеми). В результаті взаємодію елементів системи можна розглядати як логічний коеволюційний процес, при здійсненні якого підсилюється результативність кожної з підсистем та всієї системи управління фінансами підприємств на основі синергетичного ефекту (відбувається взаємодія логістики та фінансового менеджменту).

Виходячи з цього, застосування коеволюційного підходу до управління мотивацією має забезпечити створення на підприємстві умов до постійного вдосконалення набутих знань та компетенцій. Основними завданнями при

застосуванні коеволюційного підходу в управлінні мотивацією до забезпечення ефективного управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки мають стати такі:

- формування у працівників тверджень про те, що винагорода за їх працю визначається можливостями пристосування до умов розвитку науки і техніки;
- створення умов, за яких у працівників складається враження про те, що розвиток знань і умінь конкретної особи залежить від знань і умінь всього колективу;
- побудова нових систем мотивації визначається можливостями постійного і координованого розвитку кожного працівника;
- формування корпоративної пам'яті, яка дозволить інформувати працівників про набуті на підприємстві компетенції та створити умови для оцінки можливостей отримання ними нових;
- розробка мотиваційного профілю, який дозволить застосовувати індивідуальний підхід до мотивації окремого працівника, виходячи з його особливостей (рівня освіти, класифікації, цінностей, установок, потреб).

На відміну від коеволюції рефлексія створює особові і професійні сенси всіх працівників підприємства. Основним інструментом працівника стають його особистість, розумові, творчі та комунікативні здібності. Рефлексивне управління мотивацією має бути зорієнтоване на врахування уявлень, понять, знань, ідей, що притаманні конкретному працівнику підприємства та колективу в цілому. В результаті воно має спонукати працівників до особливої реакції на учасників логістичних ланцюгів та визначати етапність процесу корекції змісту їх рішень, які залежать від ініціалізації, осмислення причин, що призвели до виникнення певної ситуації та визначення власного місця, ступеня власного впливу на процеси управління фінансовими потоками в логістичних системах промислових підприємств. В якості засобу рефлексивного впливу на рівень мотивації працівників має виступати цінність логістичних ланцюгів. В результаті основними напрямками рефлексивного управління мотивацією працівників до



забезпечення ефективного управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки мають бути такі:

- спонукання працівників до швидкого прийняття рішень за рахунок активізації в них логічної та інтуїтивної свідомості;
- формування зацікавленості працівників до оцінки власного впливу на учасників логістичних ланцюгів та визначення власного місця в майбутньому;
- створення мотивів до перегляду власних дій з урахуванням осмислених помилок;
- розвиток професійних рефлексивних здібностей, опанування уміння самостійно цілеспрямовано усвідомлено або інтуїтивно вибирати або навіть створювати оптимальну систему управління фінансовими потоками.

Рефлексивне та коеволюційне управління мотивацією в межах мотиваційно-логістичного середовища спроможне забезпечити постійний та координований розвиток кожного працівника, визначити знання працівників щодо управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки, що створить передумови для розширення та трансферу знань на основі формування мотивів до участі у їх капіталізації.

### **Висновки до п'ятого розділу**

Обґрунтування напрямів розвитку фінансів підприємств в умовах логістизації економіки дозволяє зробити такі висновки:

1. Реалізація процесів управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки визначає необхідність розробки методологічних положень, які сприятимуть врахуванню повного спектру факторів впливу. Розроблений методологічний підхід дозволяє оцінити існуючий та прогнозний стан логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств, а також визначає прийнятність для проведення моніторингу та створення динамічної моделі. Проведення в його межах процедури актуалізації на основі застосування автоматизованої статистичної програми SPSS Statistics Version 22 дозволяє синтезувати показники та виокремити агреговані їх групи. За результатами інтерпретації отриманих

значень показників, визначених факторних навантажень та економічної сутності сформованих у розрізі груп показників встановлено, що в сучасних умовах найбільш вагомий вплив на логістично-орієнтоване управління фінансами підприємств має ліквідність фінансового потоку (34,84% мінливості), найменший – достатність (11,81%), збалансованість та інтенсивність - 25,43% та 18,84%. Побудова в межах розробленого методологічного підходу контрольних карт дозволяє визначити межі коливань та сформувати матрицю еталонних значень показників логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств у досліджуваному динамічному ряді. Її використання в межах інструментарію таксономічного моделювання сприяє визначенню таксономічних показників за ключовими критеріями логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств та, відповідно, зведених інтегральних показників для вибіркової сукупності підприємств. Запропоновані формула розрахунку інтегрального показника та порядок визначення меж коливань його значень забезпечують виокремлення чотирьох рівнів логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств. З огляду на обраховані значення інтегральних показників вибіркової сукупності підприємств зроблено висновки, що переважна частина підприємств легкої промисловості мають низький (ПрАТ «Санта Україна», ПАТ ВТФ «Сіверянка», ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика», ПрАТ «Чернігівська ШФ «Еlegant) та середній (ПАТ «Володарка», ПАТ «Гроно-Текс», ПАТ "Кіровоградська ШФ "Зорянка", ПАТ "Троттола") рівні логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками. Досить низький рівень характерний для ПрАТ фірма «Арсанія» та ПАТ «Бердичівська фабрика одягу». Для їх покращення в межах сформульованих методологічних положень обґрунтовано доцільність використання теорії однорідних ланцюгів Маркова з безперервним часом, моделювання сигнальних графів та матриць перехідних ймовірностей. Для досліджуваних підприємств це дозволило спрогнозувати можливості та періоди покращення стану логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств.

2. Виділено умови, що забезпечують дієвість логістично-орієнтованого фінансового планування, а саме: розвиненість структури управління

підприємством, яка дозволить виділяти стратегічний, тактичний, оперативний його рівні; спроможність власників орієнтуватися на майбутню подію та враховувати минулий і сучасний досвід функціонування; сприяння дії ефекту синергії у напрямку створення цінності логістичних ланцюгів та зростання вартості підприємства; формування фінансових планів з урахуванням специфіки фінансових потоків підприємства; формування бази даних, які містять інформацію про рух фінансових потоків за попередні періоди; підтримання внутрішньою корпоративною культурою філософії постійного покращення як фінансових, так і не фінансових показників; розвиненість внутрішніх комунікативних процесів; мотивування працівників до досягнення високих результатів на основі створення мотиваційно-логістичного середовища. Доведено, що в логістичних системах підприємств фінансове планування набуває специфічних рис, що визначає необхідність виокремлення його ключових аспектів.

3. Розкрито зміст та склад методологічного, методичного, кадрового, управлінського, облікового аспектів логістично-орієнтованого фінансового планування. Під ним запропоновано розуміти процес розробки фінансових планів, адекватних можливостям і потребам логістичної системи, досягнення яких забезпечить ефективний рух фінансових потоків та створить умови для формування цінності логістичних ланцюгів і зростання вартості підприємства в оперативному, тактичному, стратегічному періодах. Побудовано структурно-функціональна модель реалізації на підприємствах логістично-орієнтованого фінансового планування, обґрунтовано основні вимоги до формування його регламенту, виокремлено склад внутрішніх нормативних документів за рівнями планування, визначено процедуру складання та консолідації фінансових планів.

4. Проаналізовано моделі бюджетування та доведено, що сучасні умови функціонування вітчизняної економіки через значну нестабільність за всіма напрямками економічного, соціального, політичного життя країни не дають можливості мікрологістичним системам використовувати безбюджетне планування. Визначено, що в умовах логістизації економіки ефективним

інструментом управління фінансами підприємств виступає логістично-орієнтоване бюджетування. Вперше обґрунтовано характерні риси та висвітлено переваги логістично-орієнтованої системи бюджетування порівняно з витратною, процесною, логістичною.

5. За результатами аналізу встановлено, що логістично-орієнтоване бюджетування передбачає розгляд об'єкта бюджетування (логістичної системи підприємства) як цілісної моделі, що складається з відповідної кількості логістичних ланцюгів, та аргументовано, що контроль виконання бюджетів в логістичній системі підприємства доцільно здійснювати на основі показника чистого фінансового потоку. Доведено доцільність складання бюджетів у розрізі логістичних ланцюгів, запропоновано їх комплексний склад (операційні за логістичними ланцюгами, зведені операційні, консолідовані, допоміжні) та порядок консолідації. Розкрито зміст бюджетів, розроблено їх формати та визначено особливості практичного використання на підприємствах. Результати апробації відображають скорочення витрат часу на формування бюджетів у розрізі логістичних ланцюгів, збільшення обсягів чистих фінансових потоків на підприємствах та зростання їх вартості.

5. Визначено умови формування, розкрито сутність та доведено необхідність формування мотиваційно-логістичного середовища у напрямку підвищення ефективності управління фінансами підприємств. Ключовою його ознакою визначено удосконалення процесу управління мотивацією шляхом застосування рефлексивного та коеволюційного підходів, які на основі взаємодії сприяють капіталізації знань.

Основні положення п'ятого розділу викладено в працях автора [65, 66, 68, 71 – 73, 80, 82, 88, 90, 97, 107].

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження розвитку фінансів підприємств в умовах логістизації економіки зроблено наступні висновки:

1. Дієвість управління фінансами підприємств є вагомим в умовах логістизації економіки, за яких потокові процеси спроможні на кожному етапі суспільного відтворення забезпечити прискорення руху фінансових ресурсів та підвищити ефективність їх формування та використання. У світовій практиці логістизація відіграє роль ефективного ринково орієнтованого способу управління ресурсами підприємств у напрямку оптимізації витрат у логістичних ланцюгах та визначається одним із факторів економічного зростання. Згідно досвіду розвинутих країн, використання логістичних систем та формування логістичних ланцюгів дозволяє зменшити загальні витрати підприємств та прискорити швидкість обігу оборотних активів.

2. Основною складовою фінансів підприємств в умовах логістизації економіки є фінансовий потік, оптимальний рух якого забезпечується існуванням мікро- та макро- логістичних систем. Ефективне управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки має відображати процеси формування й об'єднання мікрологістичних систем у єдиному інформаційному просторі та формуватися під впливом інтегрування логістики та фінансового менеджменту, що визначає доцільність використання логістично-орієнтованої методології, основними складовими якої є цінність логістичних ланцюгів, що забезпечується раціональним управлінням фінансовими потоками та вартість, яка створюється цінністю існуючих на підприємстві логістичних ланцюгів.

3. Одним із важливих завдань розвитку підприємств в умовах логістизації є формування ефективних підходів до управління фінансами в логістичних системах. Концептуальні засади логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств дозволяють комплексно підійти до побудови процесу прийняття фінансових рішень у напрямку обґрунтування орієнтирів та цілей під час розробки

фінансової стратегії та інструментарію реалізації, що перетворює управління фінансами в мікрологістичних системах на дієвий інструмент забезпечення цінності логістичних ланцюгів в оперативному та зростання вартості у стратегічному періодах.

4. Вирішення важливих питань у сфері управління фінансами підприємств під впливом перетворень, що відбуваються в економіці, потребують поєднання фінансових, управлінських, соціальних методів, застосування відповідних фінансових важелів, інструментів, методів та критеріїв прийняття фінансових рішень, що можливо за умови розробки та використання ефективного механізму, який дозволяє реалізовувати відповідні цілі і завдання, сприяє результативному здійсненню функцій управління фінансами, відображає взаємозв'язок підприємства з представниками логістичної інфраструктури, учасниками логістичних ланцюгів у процесі дотримання вимог соціальної відповідальності бізнесу та формування необхідних обсягів вхідних та вихідних фінансових потоків.

5. Розвиток системи фінансів підприємств як складової фінансового потенціалу промисловості та фінансової системи країни, є запорукою стабільного економічного зростання. Протягом останніх років тенденції функціонування системи фінансів підприємств промисловості характеризувалися нарощенням обсягів власного капіталу, зобов'язань і активів. Зростання кількісних показників не відображає істотного поліпшення якісних характеристик системи управління ними. В структурі оборотних активів найбільшу частку займає дебіторська заборгованість, за період з 2007 по 2015 років цей показник у середньому становив 57,2 відсотки. В структурі поточних зобов'язань найбільше значення мала кредиторська заборгованість – 81 відсоток. Це свідчать про певну нерациональність структури активів та джерел формування, постійне перевищення та зростання обсягів кредиторської заборгованості над дебіторською, зниження коефіцієнта забезпечення власними оборотними коштами, коефіцієнта покриття під впливом зростання обсягів поточних зобов'язань швидшими темпами порівняно із темпами росту оборотних активів, недостатній рівень і постійні

коливання коефіцієнтів швидкої та абсолютної ліквідності, чистого оборотного капіталу. За цих умов виникає необхідність посилення координації взаємозв'язків між учасниками процесу руху фінансових ресурсів на основі формування логістичних систем, що забезпечать використання інноваційних логістично-орієнтованих підходів до управління фінансами.

6. Підвищення ефективності управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки можливо за умов наявності дієвих систем показників оцінки, які реалізують цілі функціонування та забезпечують найбільшу віддачу від формування та використання фінансових ресурсів у розрізі логістичних ланцюгів. Система показників оцінки ефективності управління фінансами підприємств дозволяє відобразити взаємозв'язки між економічними показниками, спрямована на інтерпретацію та трансформацію цілей управління у фінансові плани. У напрямку забезпечення ефективного функціонування підприємств створюється відповідний інструментарій формування достовірної інформації для прийняття фінансових рішень, адекватної інтерпретації отриманих значень показників, оцінки відповідного внеску у створення цінності логістичних ланцюгів на основі оптимізації та інтеграції фінансових потоків у загальну систему управління фінансами.

7. Досконалість оцінки поточних і перспективних фінансових можливостей підприємств визначається інструментарієм фінансового планування, яке в умовах логістизації економіки має бути адаптованим до особливостей функціонування логістичних систем, забезпечувати взаємодію відповідних елементів у процесі вироблення й прийняття фінансових рішень, відображати потокові процеси та рух фінансових ресурсів у розрізі логістичних ланцюгів. Гармонійне поєднання методологічної, управлінської, облікової складових сприяє створенню дієвої моделі логістично-орієнтованого фінансового планування мікрологістичних системах, яка забезпечить підвищення якісного рівня механізмів складання і консолідації фінансових планів.

8. Одним з напрямів підвищення ефективності управління фінансами підприємств в умовах логістизації є формування логістично-орієнтованого

бюджетування, яке спроможне налагодити систему моніторингу та контролю фінансових потоків за логістичними ланцюгами, що в результаті дозволяє визначити обсяги, терміни їх забезпечення необхідними фінансовими ресурсами, а також своєчасно встановити необхідний склад вхідних та вихідних фінансових потоків. Розробка бюджетів у розрізі логістичних ланцюгів та виокремлення у складі операційних бюджету аутсорсингових операцій, бюджету рециклінгових операцій, бюджету витрат на адміністрування логістичних ланцюгів, бюджету витрат на маркетингові заходи, бюджету витрат на забезпечення збуту, бюджету логістичних витрат враховує можливості функціонування логістичних систем, позитивно впливаючи на цінність логістичних ланцюгів та вартість підприємства.

9. Основою створення комплексного інструментарію для обґрунтування напрямів розвитку підприємств в умовах логістизації економіки є дієвість системи управління фінансами, яка визначається наявністю методологічних положень логістично-орієнтованого управління. Для вітчизняних підприємств методологічні положення ефективної реалізації логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств мають відображати застосування методів актуалізації фінансових показників та багатомірного порівняльного аналізу. Обґрунтування вагомості критеріїв та ідентифікація стану управління фінансовими потоками підприємств на основі актуалізації значень показників, визначають можливості та надають можливість обґрунтувати стратегічні завдання фінансового забезпечення. В сучасних умовах найбільш вагомий вплив на логістично-орієнтоване управління фінансами підприємств здійснює ліквідність, збалансованість фінансового потоку, найменший – достатність, інтенсивність.

10. В умовах логістизації економіки основними параметрами в управлінні фінансами підприємств стають цінність та вартість фінансового потоку, оптимальний рівень яких досягаються шляхом впливу фінансових рішень на складові кількісних, просторових, якісних параметрів. Кількісні та просторові параметри фінансового потоку, їх допустимі межі мають визначатися на основі інформації про учасників логістичних ланцюгів та оцінки їх впливу на можливості формування підприємствами необхідних обсягів вхідних та вихідних



фінансових потоків. Обґрунтування оптимальності руху фінансових потоків у розрізі логістичних ланцюгів доцільно здійснювати на основі врахування сукупного впливу їх видів на ліквідність, збалансованість, достатність, інтенсивність фінансових потоків. Класифікація фінансових потоків має визначатися вимогами інституційного регулювання, методологічних засад, функціонально-цільового призначення.

11. Для національної економіки важливим та актуальним є формування методів управління фінансами підприємств, що адекватні умовам логістизації та дозволяють реалізувати можливості логістичної інфраструктури, яка поєднуючи зовнішню і внутрішню складові, забезпечує безперервність руху фінансових ресурсів. Сучасна логістична інфраструктура характеризується досить низьким рівнем розвитку, істотними ціновими диспропорціями, порушенням термінів виконання договірних зобов'язань, незахищеністю її учасників, недотриманням вимог соціальної відповідальності, що негативно впливає на функціонування фінансів підприємств. Важливим напрямом прискорення руху фінансових потоків та забезпечення достатніх обсягів фінансових ресурсів є раціональне управління логістичною інфраструктурою та координування її складових за логістичними ланцюгами. В результаті розширюються фінансові можливості підприємства, що зумовлює зростання вартості підприємств та формування адаптованого вимогам логістизації інструментарію управління фінансами.

12. При вирішенні завдань удосконалення управління фінансами підприємств важливим є розкриття зовнішніх і внутрішніх чинників впливу, які дозволяють обґрунтувати зміст умов функціонування логістичних систем та руху фінансових потоків. Особливості функціонування підприємств в умовах логістизації економіки визначають доцільність їх систематизації у розрізі фінансової, логістичної, соціальної та суспільної складових, значимість впливу яких залежить від стану розвитку фінансів підприємства та етапу впровадження логістично-орієнтованого управління. Зазначене забезпечує врахування взаємозв'язків між учасниками логістичних ланцюгів у напрямку визначення

вхідних і вихідних фінансових потоків та підготовки відповідних фінансових рішень.

13. Прогнози досягнення підприємствами відповідних рівнів логістично-орієнтованого управління фінансами мають формуватися на основі врахування можливостей до забезпечення ліквідності, збалансованості, інтенсивності, достатності фінансових потоків. Це дозволяє вирішити завдання, пов'язані з обґрунтуванням основних критеріїв логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств в певних умовах, оцінкою рівня впливу кожного на загальний стан управління, прогнозуванням покращення фінансових можливостей. В сучасних умовах можливості досягнення підприємствами відповідного рівня управління фінансами відрізняються за критеріями та періодами, але існує загальна позитивна тенденція. Така ситуація визначає доцільність подальшої адаптованості управління фінансами підприємств до умов логістизації, яка створює умови для інтеграції національної економіки у глобальну логістичну систему.

14. У напрямку підвищення ефективності управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки одним із першочерговим завдань є стимулювання персоналу до забезпечення встановлених значень параметрів фінансових потоків. Створення відповідної мотиваційної основи управління фінансами на підприємствах, які формують логістичні системи, сприяє успішному виконанню працівниками функцій та завдань фінансового управління, визначає можливості капіталізації знань та є підґрунтям для подальшого розвитку фінансів підприємств в умовах логістизації економіки.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Господарський кодекс України із змінами та доповненнями [Електронний ресурс] /Верховна Рада України – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. – Назва з екрану.
2. Податковий кодекс України із змінами та доповненнями [Електронний ресурс] /Верховна Рада України – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>. – Назва з екрану.
3. Закон України «Про акціонерні товариства» № 2154-VI від 27.04.2010 року [Електронний ресурс] /Верховна Рада України – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/514-17>. – Назва з екрану.
4. Закон України «Про господарські товариства» № 1577-XII від 19.09.91 року із змінами та доповненнями [Електронний ресурс] /Верховна Рада України – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. – Назва з екрану.
5. Закон України «Про електронну комерцію» [Електронний ресурс] /Верховна Рада України – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>. – Назва з екрану.
6. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» № 5460-17 від 16.10.2012 року із змінами та доповненнями [Електронний ресурс] /Верховна Рада України – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>. – Назва з екрану.
7. Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності [Електронний ресурс] /Міністерство фінансів України – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>. – Назва з екрану.
8. Національний стандарт України «Статистичний контроль (контрольні карти Шухарта із поправкою ISO 8258:1991)» затверджений наказом Держстандарту України № 69 від 01.02.2002 рік.
9. Національні положення (стандарты) бухгалтерського обліку [Електронний ресурс] /Міністерство фінансів України – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>. – Назва з екрану.
10. Про затвердження переліку заходів та засобів з охорони праці, витрати на здійснення та придбання яких включаються до витрат, постанова № 994 від

- 27.06.2003 р. [Електронний ресурс] /Кабінет Міністрів України. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/4-2013-%D0%BF>. – Назва з екрану.
11. Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової програми розвитку промисловості на період до 2020 року, розпорядження № 603 від 17.07. 2013р. [Електронний ресурс] / Кабінет Міністрів України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/603-2013-%D1%80>. – Назва з екрану.
  12. Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В., Киселев А.Д. Реинжиниринг бизнес-процессов. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 592 с.
  13. Адамчук В.В, Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. Экономика труда / В.В. Адамчук, Ю.П. Кокин, Р.А. Яковлев. – М.: Финстатинформ, 1999. – 279 с.
  14. Азаренкова Г.М. Фінансові ресурси та фінансові потоки (теоретичний аналіз): монографія /Г.М. Азаренкова. – Харків: ПП Яковлєва, 2003.– 103 с.
  15. Айвазян С.А. Прикладная статистика: Основы моделирования и первичная обработка данных / С.А. Айвазян – М.: Финансы и статистика, 1983 – 471 с.
  16. Аксенов Е.П. Топология общих функций управления финансами / Е.П. Аксенов //Вестник Томского государственного университета – 2010. – № 4 (12). – С. 97–109.
  17. Алейник С.В. Управление за рамками бюджетов: исследование западных специалистов /С.В. Алейник // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 15 (120). – С. 62–67.
  18. Александрова Г.М. Управління фінансовим ресурсозбереженням торговельних підприємств: автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» /Ганна Миколаївна Александрова; Донецький нац. унів економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2009. – 19 с.
  19. Алькема В. Г. Концептуалізація оцінювання розвитку мікрологістичних систем /В.Г. Алькема // Бізнес Інформ. – 2012. – № 8. – С. 177–181.
  20. Алькема В.Г. Система економічної безпеки логістичних утворень: монографія/ В.Г. Алькема – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2011. – 378 с.

21. Алькема В.Г., Сумець О.М. Логістика: Теорія та практика: Навчальний посібник.- Київ: Вид.дім „Професіонал”, 2008. – 270 с.
22. Амітан В.Н., Ларіна Р.Р., Пілюшенко В.Л. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах: монографія /В.Н. Амітан, Р.Р. Ларіна, В.Л. Пілюшенко. – НАН України. Інститут економіко-правових досліджень. – Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, ЛТД», 2003. – 73 с.
23. Ананська М.О. Бюджетування в системі управління промислового підприємства /М.О. Ананська // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». – Луцьк, 2012. – Випуск 9 (34). Частина I. – С. 1–9.
24. Ананькіна Е.А., Данилочкін С.В., Данилочкіна Н.Г. Контролінг як інструмент управління підприємством /Е.А. Ананькіна, С.В. Данилочкін, Н.Г. Данилочкіна и др., под ред. Н.Г. Данилочкіной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
25. Андрущенко В.Л. Фінансова думка заходу в ХХ столітті: теоретична концептуалізація і наукова проблематика державних фінансів: монографія /В.Л. Андрущенко. – Львів: Каменяр, 2000 – 304 с.
26. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ.; Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
27. Астраханцева И. А. Основные принципы фрактальной теории управления стоимостью компании / И.А. Астраханцева //Экономические науки. – 2010. – № 2 (63). – С. 122–128.
28. Астраханцева И. А. Фрактальная финансовая модель стоимости компании /И.А. Астраханцева /Аудит и финансовый анализ. – 2011. – № 3. – С. 1–5.
29. Афанасьева И.И. Концептуальные основы формирования неокаркасной инфраструктуры логистической системы экспортно-ориентированного зернового производства /И.И. Афанасьева //Вестник Пермского университета. – 2012. – Вип. 1 (12). – С. 80–87.
30. Бабенко А.В. Система управління фінансовими потоками промислового підприємства: автореф. дис. к-та екон. наук: спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий

- обіг і кредит» /Ангеліна Вікторівна Бабенко; НАН України. Ін-т економіки пром.-вості. – Донецьк, 2006. – 20 с.
31. Баев Л.А., Новосад В.М. Процессное бюджетирование как основа оперативно-стратегического управления развитием предприятия /Л.А. Баев, В.М. Новосад //Вестник ЮУРГУ – 2011. – № 8. – С. 88–93.
  32. Баландина А.С. Построение системы бюджетирования в холдинговых структурах /А.С. Баландина //Вестник Томского государственного университета. – 2007. – № 296. – С. 134–140.
  33. Баранець Г.В. Управління матеріальними та фінансовими потоками підприємства на основі логістичного підходу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» /Ганна Валеріївна Баранець. – Донецьк, 2007. – 22 с.
  34. Баранник Л.Б. Державна податкова політика в Україні в контексті нової парадигми розвитку /Л.Б. Баранник, Ж.В. Піскова // Стратегія розвитку України. Науковий журнал. – 2016. – №1. – С. 36–42.
  35. Баранник Л.Б. Національні фінансові системи в умовах посткризового розвитку / Л.Б. Баранник, А.Н. Яковлев // Вісник Академії митної служби України. – 2015. – №1 (53). – С. 50–55.
  36. Баранник Л.Б. Нова парадигма податкової політики / Л.Б. Баранник, Ж.В. Піскова // Міжвузівський збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ДДФА. – 2015. – Вип. 42. – С. 112–122.
  37. Баранов В. Двадцать один вопрос о корпоративных информационных системах: Матеріали Internet. – [http://www.iteam.ru/publications/it/section\\_52/article\\_2210/](http://www.iteam.ru/publications/it/section_52/article_2210/). – Назва з екрану.
  38. Баранова И.В., Бунин И.Н. Сущностные характеристики и видовая классификация финансовых и денежных потоков организации /И.В. Баранова, И.Н. Бунин //Сибирская финансовая школа. – 2010. – № 4 (10). – С. 62–67.
  39. Барыкин С. Е. Логистическая методология управления финансами корпораций /С.Е. Барыкин //Аудит и финансовый анализ. – 2007. – № 5. – с. 1–19.

40. Баско И.М. Логистика: учеб. пособ. / под. ред. д-ра экон. наук, профессора И.И. Полещук. – Минск: БГЭУ, 2007. – 396 с.
41. Бауэрсокс Д. Дж. Логистика: интегрированная цеп поставок /Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 640 с.
42. Бахарєва Я.В. Підходи до маркетингового бюджетування та вплив на оцінку ефективності маркетингових витрат /Я.В. Бахарєва //Облік і фінанси – № 2 (60). – 2013. – С. 123–128.
43. Бахарев С.В. Диагностика мотивационной среды предприятия //Сборник научных трудов Института бизнеса и права / С.В.Бахарев [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http // www.ibl.ru/ konf/ 120412](http://www.ibl.ru/konf/120412). – Назва з екрану.
44. Баштова К.О. Аналіз грошових потоків підприємства та шляхи їх оптимізації [Електронний ресурс] /К.О. Баштова. – Режим доступу: [www.temprus.novsu.ru/file.php](http://www.temprus.novsu.ru/file.php) . – Назва з екрану.
45. Безноєва А.В. Основи формування споживчої цінності як результату взаємодії та інтеграції маркетингу і логістики /А.В. Безноєва // Механізм регулювання економіки. – 2008 – № 4. – Т. 2 – С. 226–232.
46. Бернар И. Толковый экономический и финансовый словарь. фр., рус., англ., нем., исп. терминология /И. Бернар, Ж.К. Колли. – В 2-х т. – М. : Изд-во "Международные отношения", 1997. – 1544 с.
47. Белолипецький В.Г. Удосконалення механізму реорганізації управління фінансовими ресурсами підприємств /В.Г. Белолипецький //Фінанси України. – 2004. – № 9. – С. 112–118.
48. Бізнес-адміністрування: магістерський курс:підручник / За заг. ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника, д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка та к.е.н., доц. І.М. Сотник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. – 896 с.
49. Білик М.Д., Буряк Л.Д. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: підручник / [Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д. та ін.]; кер.кол. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. – Восьме вид., пер. та доп. – К.: КНЕУ, 2013. – 519 с.

50. Білоусова О.С. Фінансове планування на підприємствах: теорія, методологія та практика: монографія /О.С. Білоусова; НАН України, Ін-т екон. та прогноз. – К., 2012. – 388 с.
51. Блакита Г.В. Фінансова стратегія торговельних підприємств: методологічні та прикладні аспекти: монографія / Г.В. Блакита. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 244 с.
52. Бланк И. А. Управление активами /И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2002. – 720 с.
53. Бланк И. А. Управление капиталом: учебный курс / И. А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 576 с.
54. Бланк И. А. Управление прибылью. 2-е изд., расш. и доп. / И. А. Бланк. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2002. – 752 с.
55. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия: учебный курс / И. А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2006. – 520 с.
56. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Т.1.–К.: Ника-центр,1999.– 592 с.
57. Богиня Д. П., Куликов Т. Г., Шамота В. М. Соціально-економічний механізм
58. Боди, Зви, Мертон, Роберт. Финансы.: Пер. с англ. – М.: Издательский. дом "Вильямс", 2003 – 592 с.
59. Бойко М.Г. Ціннісно-орієнтоване управління в туризмі: монографія / М.Г. Бойко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 524 с.
60. Бондаренко О.С. Аналіз джерел формування фінансових ресурсів суб'єктів господарювання легкої промисловості України / О.С. Бондаренко // Ефективна економіка. – 2016. – № 4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/2016>. – Назва з екрану.
61. Бондаренко О.С. Аутсорсинг та рециклінг як елементи механізму управління фінансами промислового підприємства / О.С. Бондаренко // Науковий вісник Полісся. – 2016. – № 2 (6). – С. 92–96.
62. Бондаренко О.С. Вплив інформаційного суспільства на розвиток підходів до управління фінансами підприємств / О.С. Бондаренко // матеріали Міжнар.



- наук.-практ. конф. [«Сучасні наукові інновації»], (м. Київ, 15–16 лютого 2017 року). – Київ: ЦНД, 2017. – С.7–8.
63. Бондаренко О.С. Вплив логістичної інфраструктури на управління фінансовими потоками підприємства / О.С. Бондаренко // матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. [«Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин»], (м. Умань, 16–17 травня 2013 р.).– Умань: Візаві, 2013. – Ч.1.– С. 31–33.
64. Бондаренко О.С. Економічна безпека національної економіки: інвестиційно-інноваційний аспект: монографія / за заг. ред. І.М.Грищенка, М.П. Денисенка, А.П. Гречан, В.В. Лойко. – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2012. – 430 с. – Розд. 8. Роль економічної безпеки у функціонуванні підприємства як логістичної системи. – С. 181–196.
65. Бондаренко О.С. Значення бюджетування в логістичних системах промислових підприємств / О.С. Бондаренко //матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. [«Проблеми та шляхи вдосконалення економічного механізму підприємницької діяльності» ], (м. Жовті води, 7– 8 квітня 2011 р.). – Д.: Біла К.О., 2011. – Т.6.– С. 18–20.
66. Бондаренко О.С. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансовими потоками в логістичній системі / О.С. Бондаренко // матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. [«Актуальні питання економічних наук»], (м. Запоріжжя, 9–10 жовтня 2015 р.). / Східноукраїнський інститут економіки та управління. – Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2015. – Ч. 2. –С. 16–19.
67. Бондаренко О.С. Класифікація фінансових потоків у контексті логістично-орієнтованого управління / О.С. Бондаренко // Агросвіт. – 2015. – № 10. – С. 14–21.
68. Бондаренко О.С. Компаративний аналіз моделей фінансового планування: / О.С. Бондаренко // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – № 13. – С. 73–81.
69. Бондаренко О.С. Логістизація як чинник еволюції підходів до управління фінансовими потоками підприємств / О.С. Бондаренко // матеріали Міжнар. наук.-практ. конф [«Виробничо-експортний потенціал національної

- економіки]], (м. Ужгород, 3–4 жовтня 2014 р.). – Ужгород: Гельветика, 2014. – С. 204–207.
70. Бондаренко О.С. Логістичне управління в умовах розвитку транснаціональних корпорацій / О.С. Бондаренко // матеріали XV Міжнар. наук.-практ. конф. [«Фінанси України»], (м. Дніпропетровськ, 8–9 квітня 2011 р.). – Д.: Біла К.О., 2011. – Т.2.– С. 52–54.
71. Бондаренко О.С. Логістичний контроль в управлінні фінансовими потоками промислових підприємств / О.С. Бондаренко // матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. [«Проблеми формування системи управління в умовах глобалізації: теорія, методологія, практика»], (м. Черкаси, 18–19 квітня 2013 р.) – Черкаси: СУЕМ, 2013. – С. 134–136.
72. Бондаренко О.С. Логістично-орієнтоване бюджетування як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств / О.С. Бондаренко // матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. [«Показники та фактори конкурентоспроможності національної економіки»], (м. Дніпропетровськ, 2–3 жовтня 2015 р.). – Дніпропетровськ: НО «Перспектива», 2015. – С. 124–127.
73. Бондаренко О.С. Логістично-орієнтоване планування фінансових потоків: методичні аспекти та практичне застосування / О.С. Бондаренко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 5. – Т.1. – С. 119–124.
74. Бондаренко О.С. Логістично-орієнтоване управління фінансовими потоками: цінність логістичного ланцюга та вартість підприємства / О.С. Бондаренко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 4. – Т.1. – С. 75–79.
75. Бондаренко О.С. Логістично-орієнтований аспект оцінки стану управління фінансовими потоками підприємства / О.С. Бондаренко // матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. [«Якість економічного розвитку: глобальні та локальні аспекти»], (м. Одеса, 15–16 травня 2015 р.). / відп. за вип. С.О.Якубовський. – Одеса: ОНУ імені І. І. Мечникова, 2015.– С. 147–149.

76. Бондаренко О.С. Методичні засади функціонування підприємств легкої промисловості України в умовах оптимізації системи управління витратами: монографія / за ред. Ю.В. Гончарова. – К.: КНУТД, 2014. – с. 327. – Розд. 6.3. Логістичний контроль в управлінні витратами корпоративних структур. – С. 253–260.
77. Бондаренко О.С. Методологічні засади управління фінансами в умовах логістизації економіки / О.С. Бондаренко // Облік і фінанси. – 2016. – № 3 (73). – С. 50–56.
78. Бондаренко О.С. Методологічні засади фінансової логістики / О.С. Бондаренко // Економічні науки. Серія «облік і фінанси». – Луцький національний технічний університет. – 2013. – Вип. 10 (37). – Ч. 1. – С. 70–78.
79. Бондаренко О.С. Методологічні основи розвитку постіндустріальної економіки: монографія / за ред. М.П. Денисенка, А.П. Гречан, В.В. Лойко. – Київ: Фітосоціоцентр, 2010. – 688 с. – Розд. 21. Моделювання матеріальних потоків в логістичних системах. – С. 455–470.
80. Бондаренко О.С. Мотиваційно-логістичне середовище як інструмент забезпечення ефективного управління фінансовими потоками в мікрологістичних системах / Г.Г. Савіна, О.С. Бондаренко // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – Херсон: Херсонський нац. техн. ун-т. – 2015. – № 19 (8) – С. 60–65.
81. Бондаренко О.С. Нова парадигма в управлінні фінансовими потоками промислових підприємств / О.С. Бондаренко // матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. [«Зовнішні та внутрішні фактори впливу на розвиток міжнародних економічних відносин»], (м. Львів, 4–5 липня 2014 р.). / ГО «Львівська економічна фундація». – Львів: ЛЕФ, 2014. – Ч.1. –С. 40–42.
82. Бондаренко О.С. Нові аспекти бюджетування в управлінні фінансами підприємств в умовах логістизації економіки / О.С. Бондаренко // матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. [«Розвиток сучасних міжнародних економічних відносин: фінансово-економічні та соціальні чинники»], (м. Одеса, 21–22

- вересня 2016 р.). / відп. за вип. С.О.Якубовський. – Одеса: ОНУ імені І. І. Мечникова, 2016.– С. 136–139.
83. Бондаренко О.С. Нормативно-правове забезпечення управління активами підприємств в системі фінансового регулювання / О.С. Бондаренко // матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. [«Україна в ХХІ столітті: проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку»], (м. Кам'янець-Подільський, 17–18 квітня 2008 р.). – Кам'янець-Подільський: КПНУ, 2008 – С. 259–263.
84. Бондаренко О.С. Обґрунтування концепції логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками / О.С. Бондаренко // Вісник Одеського національного університету. Серія Економіка.– 2015. – Вип. 1. – Т. 20. – С. 128–131.
85. Бондаренко О.С. Обґрунтування наукових підходів до визначення фінансових потоків / О.С. Бондаренко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 1. – С. 241–248.
86. Бондаренко О.С. Обґрунтування параметрів фінансового потоку в логістичних системах підприємств / О.С. Бондаренко // //матеріали Міжнар. наук.-практ. конф [«Принципи нової економіки України та формування її фінансово-інвестиційної основи»], (м. Дніпропетровськ, 10–11 квітня 2015 р.). / Національний гірничий університет. – Дніпропетровськ: Видавничий дім «Гельветика», 2015.– С. 131–134.
87. Бондаренко О.С. Обґрунтування сутності логістичної інфраструктури та ролі в управлінні фінансовими потоками підприємств / О.С. Бондаренко // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 8 – С. 51–55.
88. Бондаренко О.С. Особливості бюджетування в логістичних системах промислових підприємств / Г.Г. Савіна, О.С. Бондаренко // Науковий вісник Полісся. – 2015. – № 4 (44) – С. 56–60.
89. Бондаренко О.С. Особливості управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки / О.С. Бондаренко // матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. [«Глобалізаційні виклики розвитку національних економік»], (м. Київ, 19 жовтня 2016 р.). /відп. ред. А.А. Мазаракі. – Київ: КНТЕУ, 2016. –Ч.2. – С.51–61.

90. Бондаренко О.С. Оцінка ефективності управління фінансовими потоками підприємств в умовах логістизації економіки / О.С. Бондаренко // матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. [«Наукові економічні дослідження: теорії та пропозиції»], (м. Запоріжжя, 1–2 липня 2016 року). / Східноукраїнський інститут економіки та управління. – Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2016. – С. 82–84.
91. Бондаренко О.С. Параметри фінансових потоків як ключові орієнтири управління фінансами в сучасних умовах / О.С. Бондаренко // Причорноморські економічні студії. – 2016. – № 7. – С. 210–214.
92. Бондаренко О.С. Передумови впровадження ціннісно орієнтованого управління фінансовими потоками в логістичних системах / О.С. Бондаренко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 6. – С. 336–343.
93. Бондаренко О.С. Перспективи розвитку фінансів в сучасних умовах / О.С. Бондаренко // матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. [«Актуальні проблеми сучасної науки»], (м. Харків, 30 серпня 2016 р.). – Харків: Міжнародний науковий центр, 2016.– С. 51–53.
94. Бондаренко О.С. Реструктуризація промисловості в умовах інноваційно-інвестиційного розвитку економіки: монографія / за ред. О.А. Кириченка, М.П. Денисенка. – К.: Дорадо-друк, 2009. – 719 с. – Розд. 13. Обґрунтування інфраструктури логістичного об'єкту в умовах глобалізації економіки. – С. 305–320.
95. Бондаренко О.С. Розвиток парадигми управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки / О.С. Бондаренко // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 12. – С. 38–41.
96. Бондаренко О.С. Розвиток фінансової науки у напрямі управління фінансовими потоками підприємств / О.С. Бондаренко // Економіка та держава. – 2015. – № 5. – С. 62–66.
97. Бондаренко О.С. Роль та місце бюджету аутсорсингових операцій в оперативному фінансовому плануванні / О.С. Бондаренко // матеріали Всеук. наук.-практ. конф. [«Сучасні міжнародні економічні відносини: становлення та

- особливості розвитку»], (м. Одеса, 23–24 вересня 2016 р.). / ГО «Центр економічних досліджень та розвитку. – О.: ЦЕДР, 2016.– С. 83–87.
98. Бондаренко О.С. Роль фінансової логістики в умовах глобалізації / О.С. Бондаренко // матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. [«Сучасні кризові явища в економіці і проблеми облікового, контрольного і аналітичного забезпечення управління підприємством»], (м. Луцьк, 27 червня 2013 р.). / від.ред. З.В.Герасимчук. – Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2013. – С. 22–24.
99. Бондаренко О.С. Роль функціональних підсистем в управлінні фінансовими потоками логістичної системи / О.С. Бондаренко // матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. [«Проблеми формування нової економіки XXI століття»], (м. Рівне, 19–20 грудня 2013 р.). – Дніпро-ськ: Біла К.О., 2013. – Т.1. – С. 3–7.
100. Бондаренко О.С. Роль цінності та вартості в логістично-орієнтованому управлінні фінансовими потоками підприємства / Бондаренко О.С. // матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. [«Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки України та її регіонів»], (м. Ужгород, 8 травня 2015 р.). / За заг.ред.: М.М.Палінчак, В.П.Приходько. – Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2015. – Ч. 3.– С. 9–12.
101. Бондаренко О.С. Система оцінки ефективності управління фінансами підприємства у сучасних умовах / О.С. Бондаренко // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 16. – С. 18–21.
102. Бондаренко О.С. Систематизація факторів впливу на управління фінансовими потоками в логістичних системах промислових підприємств / О.С. Бондаренко // Економіка та підприємництво. – 2014. – № 12. – С. 171–177.
103. Бондаренко О.С. Сутність та значення фінансових потоків у логістичних системах промислових підприємств / О.С. Бондаренко // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 7 – С. 43–46.
104. Бондаренко О.С. Сутність та роль фінансових потоків у сучасній теорії фінансів / О.С. Бондаренко // матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. [«Актуальні аспекти модернізації економіки та фінансової системи України»], (м.

- Запоріжжя, 26 серпня 2016 р.). – Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2016.– С. 117–120.
105. Бондаренко О.С. Тенденції розвитку легкої промисловості та сучасні проблеми управління фінансами / О.С. Бондаренко // Економіка та суспільство. – 2016. – № 4. – С. 286–292. [Електронний ресурс]. – Режим доступ: <http://www.economyandsociety.in.ua>
106. Бондаренко О.С. Управління фінансами суб'єктів господарювання: набутий досвід та сучасні вимоги / О.С. Бондаренко // матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. [«Пріоритетні напрями соціально-економічного розвитку держави та регіонів»], (м. Дніпро, 16–17 вересня 2016 р.). – Дніпро: НО «Перспектива», 2016.– С. 112–115.
107. Бондаренко О.С. Управління фінансовими потоками підприємств в умовах логістизації економіки: монографія / О.С. Бондаренко. – К.: Кафедра, 2015. – 520 с.
108. Бондаренко О.С. Фінанси підприємств у вітчизняній та зарубіжній практиці господарювання / О.С. Бондаренко // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. – Чернівці. – 2008. – Вип. 1(10). Економічні науки. – С.118–123.
109. Бондаренко О.С. Фінанси підприємств: проблеми і перспективи: монографія / за ред. М.Д. Білик. – Т. 1.: Розвиток фінансів підприємств в умовах ринку. – К.: «ПанТот», 2012. –336 с. – Розд. 2. Фінансові потоки підприємств у логістичних системах. – С. 25–59.
110. Бондаренко О.С. Формування та використання фінансових ресурсів суб'єктами господарювання в легкій промисловості України / О.С. Бондаренко // Ефективна економіка. – 2016. – № 3 [Електронний ресурс]. – Режим доступ: <http://www.economy.nauka.com.ua/2016>. – Назва з екрану.
111. Бондаренко О.С. Вплив логістизації економіки на управління фінансовими потоками промислових підприємств / О.С. Бондаренко // Бізнес Інформ. – 2015. – №1. – С. 312–317.

112. Бондаренко О.С. Механізм логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками підприємства / О.С. Бондаренко // Бізнес Інформ. – 2015. – № 4. – С. 187–192.
113. Борисова В. Д., Аверин Е. Ю. Сущность и особенности организации системы бюджетирования в холдинге /В. Д. Борисова, Е. Ю. Аверин // Известия ПГПУ им. В. Г. Белинского. – 2012. – № 28. – С. 239–243.
114. Бочаров В.В., Леонтьев В.Е. Корпоративные финансы /В.В. Бочаров, В.Е. Леонтьев. – СПб.:Питер, 2002. – 544 с.
115. Боярко І. М., Самусевич Я. В. Теоретичні аспекти системи ціннісно-орієнтованого управління підприємством /І. М. Боярко, Я. В. Самусевич // БІЗНЕС – ІНФОРМ. – 2012. – № 9. – С. 282–284.
116. Браун М.Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения /Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
117. Брігхем Євхен. Основи фінансового менеджменту – Київ: Молодь, 1997.– 1000с.
118. Букреев А.М. Кризис-менеджмент в акционерных обществах / А.М. Букреев, И.В, Рощупкина; под общ. ред. А.М. Букреева. – Воронеж: Воронежский государственный университет, 2006. – 323 с.
119. Букринская Э.М. Реверсивная логистика: учебное пособие /Э.М. Букринская. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 79 с.
120. Буратчук Н. Ю. Місце контролінгу запасів у фінансовому та логістичному управлінні / Н. Ю. Буратчук // Бізес Інформ. – 2013. – № 10. – С. 277–285.
121. Бусел В.Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови /уклад.і гол. ред. В.Т. Бусел].– К.: Ірпінь: ВТФ “Перун”, 2005. – 1728 с.
122. Бутов А. М. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства /А.М. Бутов// Економічний аналіз: зб. наук. праць. – Тернопіль: ВПЦ „Економічна думка”. – 2013. – Том 14. – № 2. – С. 124–131.
123. Ванькович Д.В. Удосконалення механізму реорганізації управління фінансовими ресурсами підприємств / Д.В. Ванькович // Фінанси України. – 2004. – № 9. – С. 112–117.



124. Василик О.Д. Теорія фінансів: підручник /О.Д.Василик – К.: НІОС.–2000.–416с.
125. Ваховська М.Ю. Логістичні потоки: визначення, параметри, характеристики /М.Ю. Ваховська //Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. – 2008. – № 623. – С. 22–28.
126. Вейкрута Л. Аналіз рівномірності, синхроності, та збалансованості грошових потоків підприємства /Л. Вейкрута // Вісник Львівського національного університету. – 2008. – Вип. 40– С. 65–69.
127. Вентцель Е. С. Теория случайных процессов и ее инженерные приложения: учеб. пособие /Е. С. Вентцель, Л. А. Овчаров. – 4-е изд., стер. – М.: Высш. шк., 2007. – 479 с.
128. Виговська В.В. Управління фінансовими ресурсами суб'єктів малого підприємництва: монографія /В.В. Виговська. – Київ, 2006. – 445 с.
129. Виноградова Е.В. Оптимизация управления денежными потоками предприятия: монография /Е.В. Виноградова, А.В. Ластовенко, Т.В. Белопольская. – Донецк.: ДонНУЕТ, 2007. – 194 с.
130. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: 3-е изд. – Учебник для вузов /О.С.Виханский, А.И.Наумов.- М.: Экономистъ. – 2003. – 528 с.
131. Владымцев Н.В., Черная А.И. Использование современных управленческих моделей в технологии бюджетирования /Н.В. Владымцев, А.И. Черная // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 15. – С. 25 – 29.
132. Власова Н.О., Пічугіна Т.С., Смірнова П.В. Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємств роздрібної торгівлі: монографія / Н.О. Власова, Т.С. Пічугіна, П.В. Смірнова, Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі – Харків, 2010. – 222 с.
133. Внукова Н.М. Управління розвитком послуг підприємств фінансової інфраструктури: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» /Н.М. Внукова. – Київ. – 2012 – 20 с.
134. Войнаренко М.П., Костюк О.М. Сутність та принципи бізнес-адміністрування на підприємствах за умов мінливого конкурентного середовища /М.П.

- Войнарченко, О.М. Костюк //Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 4(9). – С. 49 – 51.
135. Волинчук Ю.В. Логістичний підхід до управління фінансовими потоками підприємств /Ю.В. Волинчук, В.І. Іщук // Зб. наук. пр. «Економічні науки». – Вип. 8 (29). – Ч. 2. – 2011. – С. 155 – 165.
136. Волкова О. И. Экономика предприятия : учебник / [О. И. Волкова и др.]. – М.: Инфра-М, 2001. – 520 с.
137. Волощук Л.О., Скаленко О.В. Удосконалення методичного забезпечення аналізу грошових потоків та інвестиційної діяльності промислового підприємства як складових оцінки його фінансового стану // Труды Одесского политехнического университета. – 2009. – №1 – 2. – С. 256 – 262.
138. Вопросы теории финансов /под ред. В.П. Дьяченко. – М.: Госфиниздат. – 1957. – 192 с.
139. Воробей В., Журовська І. Нефінансова звітність: інструменти соціально відповідального бізнесу / В.Воробей, І. Журовська. – К.: ТОВ “Інжиніринг” ООН в Україні, 2010 – 78 с.
140. Гаджинський А.М. Логістика: Учеб.для высших и средних спец.учеб.заведений. – М.: Информ. Внедренческий центр „Маркетинг”, 2000. – 375 с.
141. Гапоненко А.Л.Управление знаниями. Как превратить знания в капитал / А.Г.Гапоненко., Т.М.Орлова. – М.:Эксмо, 2008. – 400 с.
142. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. Учебник для вузов / Б.М. Генкин. – Издательская группа НОРМА – ИНФРА-М, 1999. – 384 с.
143. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. – 2-е изд., перераб. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2006. – 416 с.
144. Гетманенко О.В. Сутність формування мотиваційного механізму підприємства в умовах трансформації економіки /О.В.Гетманенко [Електронний ресурс] //Режим доступу: <http://stp.diit.edu.ua/article/vieFile/1485/1297>. – Назва з екрану.

145. Говорушко Т.А., Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу монографія / Т.А. Говорушко, Н.І. Климаш. – К.: Логос, 2013. – 204 с.
146. Голдина А. А. Формирование упрощенного бюджета предприятия // Известия ПГПУ им. В. Г. Белинского. – 2012. – № 28. – С. 313–316.
147. Голиков Е.А. Основы логистики и бизнес-логистики: монография / Е.А. Голиков, В.М. Пурлик. – М.: Изд-во Рос. экон. акад., 1993. – 76 с.
148. Голов С.Ф. Управлінський облік. Підручник. – К.: Лібра, 2003. – 704с.
149. Голофаєва І. П. Фінансові потоки в логістичній діяльності підприємства / І. П. Голофаєва //Бізнес Інформ. – 2013. – № 8. – С. 248 – 252.
150. Горбунов А.Р. Управление финансовыми потоками и организация финансовых служб предприятий, региональных администраций и банков / А.Р. Горбунов. – М.: Анкил, 2000. – 224 с.
151. Гордиенко А. С., Квятковская И. Ю. Синхронизация материальных и финансовых потоков логистической системы /А.С. Гордиенко, И.Ю. Квятковская // Весник АГТУ – 2012. – № 1. – С. 171–178.
152. Горин С. В. Деловая репутация организации. – М.: Изд-во „Феникс”, 2006. – 256 с.
153. Гречан А.П., Бондаренко О.С. Інноваційний підхід до управління фінансами підприємств / А. П. Гречан, О.С. Бондаренко //Проблеми науки. – № 2. – 2008–С. 2–8.
154. Грибовский С. В. О повышении достоверности оценки рыночной стоимости методом сравнительного анализа /С. В. Грибовский, Н. П. Баринов, И. Н. Анисимова // Вопросы оценки. – 2002. – № 1. – С. 2–10.
155. Григорак М. Концептуальні засади розвитку логістичної інфраструктури в умовах економіки знань /М.Ю. Григорак //Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління. - 2013. - Вип. 26. – С. 212–222.
156. Григорак М.Ю. Методика оцінки використання потенціалу логістичної інфраструктури /М.Ю. Григорак, Л.В. Костюченко Л.В. //Економічні науки.

- Серія “Економіка та менеджмент”: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – В. 7(26), Ч. 4. – 2010. – С. 103–108.
157. Григорак М.Ю. Г831 Логістичне обслуговування: навч. посібник / М.Ю. Григорак, О.В. Карпунь. – К.: Видавництво Національного авіаційного університету «НАУ-друк», 2008. – 160 с.
158. Грицанов А. А. Новейший философский словарь / А. А. Грицанов. – Минск: Книжный Дом. 2003. – 1280 с.
159. Грязнов А. Г. Финансово-кредитный энциклопедический словарь /под. ред. А. Г. Грязнова – М.: Финансы и статистика, 2004. – 1168 с.
160. Грязнов М.Б. Основные факторы и элементы повышения эффективности использования банковских ресурсов /Грязнов М.Б. //Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2003. – № 1 – С. 125–135.
161. Дайнеко Е.О., Суденкова Н.В. Основы формирования и распределения финансовых потоков субъектов хозяйствования, действующих на современном этапе развития экономики /Е.О. Дайнеко, Н.В. Суденкова // Труды БГТУ – 2013. – № 7. – С. 239–241.
162. Даниленко В.І Розвиток логістичної інфраструктури товарного ринку в трансформаційній економіці [Електронний ресурс] / В. І. Даниленко – Режим доступу: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/daa/6.2/139.pdf>. – Назва з екрану.
163. Дафт Р.Л. Менеджмент. Пер. з англ./ Р.Л.Дафт. – СПб: Питер, 2001. – 829 с.
164. Дементьев А. В. Контрактная логистика: монография. — СПб.: ООО «Книжный Дом», 2013. — 146 с.
165. Демченко А.И. Объектно-ориентированная модель управления логистической цепью предприятий /А. И. Демченко // Вестник ЮУрГУ – 2012. – № 30. – С. 100–105.
166. Дерюгина Е. Ю. Развитие моделей и методов управления материальными и финансовыми потоками логистической системы с учетом их взаимосвязи и взаимодействия: автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: логистика / Елена Юрьевна Дерюгина – Санкт-петербург, 2005. – 18 с.

167. Дехтяр Н.А., Люта О.В., Пігуль Н.Г. Фінансовий механізм діяльності суб'єктів господарювання: монографія / Н.А. Дехтяр, О.В. Люта, Н.Г. Пігуль – Суми: Університетська книга, 2011. – 182 с.
168. Джонсон Джеймс, Вуд, Дональд, Ф., Вордлоу, Деніел, Л., Мерфи-мл., Поль, Р. Современная логистика, 7-е издание: пер. С англ. – М.: издательский дом «Вильямс», 2002. – 624 с.
169. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки): монографія /О.Ф. Новікова, М.Є. Дейч, О.В. Панькова та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2013. – 296 с.
170. Довкілля України у 2009 р.: аналітична доповідь /Державний комітет статистики [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.operativ/ns\\_rik/analit/dovkillia09.pdf](http://www.ukrstat.gov.operativ/ns_rik/analit/dovkillia09.pdf). – Назва з екрану.
171. Долан С., Гарсія С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке. – М.: Претекст, 2008. – 313 с.
172. Долан Э. Дж. и др. Деньги, банковское дело и денежно-кредитная политика /Пер. с англ. В. Лукашевича и др.; под общ. ред. В. Лукашевича. – М.: 1996. – 448 с.
173. Дороніна М.С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства /М. С. Дороніна – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 432 с.
174. Духонин Е.Ю. Концепция Business Performance Management: начало пути / Е.Ю. Духонин, Д.В. Исаев, Е.Л. Мостовой и др.; под ред. Г.В. Генса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 269 с.
175. Дьяченко В. П. Финансы СССР /В.П. Дьяченко. – М.: Наука, 1933. – 495 с.
176. Дьяченко В.П. Советские финансы в первой фазе развития социалистического государства. Ч. 1 /В. П. Дьяченко. – М., 1947. – 432 с.
177. Дядечко Л. П. Бюджетування грошових коштів: сутність та роль в управлінні підприємствами: монографія /Л.П. Дядечко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. – 251с.

178. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом / В.А.Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. – М.: Приор, 2010. – 603 с.
179. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб.пособие. 2-е изд., перераб. и доп. /А. П. Егоршин –М.: ИНФРА-М, 2008. – 464 с.
180. Економіка логістичних систем: монографія /М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега та ін. /за ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. – Львів: Львівська політехніка, 2008.– 596 с.
181. Економічна теорія. Політекономія: підручник для студентів вищих навчальних закладів / За ред. В.Д. Базилевича. – К.: Знання Прес, 2004. – 615 с.
182. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера /За ред. Р. Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 703 с.
183. Есенькин Б.С. Логистика в книжном деле: учебник / Есенькин Б.С., Крилова М.Д. – М.: Изд-во МГУП, 2002. – 335 с.
184. Євтух О.Т. Концептуально про вартість / О.Т. Євтух // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 3 (45). – С. 3–16.
185. Єрмошкіна О.В. Управління фінансовими потоками промислових підприємств: теорія, практика, перспективи: монографія /О.В. Єрмошкіна. – Донецьк: Національний гірничий університет, 2009. – 479 с.
186. Живалов В. Н. Государственное регулирование финансовых потоков в условиях трансформации российской экономики: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством», 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» /Владимир Николаевич Живалов – Москва, 2011. – 24 с.
187. Жилкина А. Н. Финансовое планирование на предприятии /А. Н. Жилкина. – М.: Благовест-В, 2004. – 248 с.
188. Загородній А.Г., Партин Г.О. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства /А. Г. Загородній, Г. О. Партин // Фінанси України. – 2009. – № 9 (166). – С. 87–97.
189. Зайков В.А. Теория и методология управления финансовыми потоками: автореф. дис. на соискание учен. степ. доктора экон. наук: спец. 08.00.10

- «Финансы, денежное обращение и кредит» /Зайков Владимир Полиевктович. – Москва, 2008. – 34 с.
190. Зборовська О.М. Логістичні аспекти управління оборотним капіталом промислових підприємств: монографія / О.М. Зборовська – Д.: ДУЕП, 2008.– 200 с.
191. Зборовська О.М. Системне управління поточними процесами промислового підприємства на підставі логістичного підходу: монографія /О.М. Зборовська.– Д.: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. – 312 с.
192. Златова І.О. Методика визначення бюджету маркетингових комунікацій та вибір комунікаційної стратегії автомобільних дилерів / І.О. Златова // Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова: зб. наук. пр. – Одеса, 2014. – Вип. 3, Т. 19. – С. 82–87.
193. Зятковський І.В. Фінанси суб'єктів господарювання: основні засади та практика організації: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня док. екон. наук: спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит» /І.В. Зятковський. – Тернопіль, 2006. – 43 с.
194. Иванов В.В. Механизмы управления финансовыми потоками в системе узловых воздействий /Иванов В.В., Кусакин С.П., Гутарева Е.Ю. // Экономика и коммерция. – 2000. – Вып. 2. – С.110–116 .
195. Иловайский С.И. Учебник финансового права. – 5-е (посмерт.) доп. и перераб. Г.И. Тиктиным / под ред. Н. П. Яснопольского. – Одеса, 1912. – 604 с.
196. Исакова Т.М. Управление финансовыми потоками страховой компании: автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.10 “Финансы, денежное обращение и кредит” /Исакова Тамара Михайловна. – Москва, 2009. – 24 с.
197. Ілляшенко Т. О., Ілляшенко К. В. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств //Вісник СумДУ. Серія “Економіка” 2012. – № 3. – С. 36–44.
198. Інноваційний розвиток промисловості як складова структурної трансформації економіки України: аналіт. доп. /О.В. Собкевич, А.І. Сухоруков, А. В. Шевченко [та ін.]; за ред. Я. А. Жаліла. – К. :НІСД, 2014. – 152 с.

199. Казанська О.О., Геращенко А.С. Інформаційне забезпечення розвитку логістичної інфраструктури національної економіки /О.О.Казанська, А.С.Геращенко // Економічні науки.: Збір. наук. праць. Луцький нац. тех. ун. – Випуск 7 (26), Частина 4. – 2010. – С.156–171.
200. Калабухова С.В., Чалюк Л.В. Аналіз руху грошових коштів на підприємств /С.В. Калабухова, Л.В. Чалюк, // Фінанси, облік і аудит. – 2011. – № 18. – С. 291–297.
201. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С. О. Календжян.– М.: Дело, 2003. – 269 с.
202. Капитонова В.В. Мотивационный аспект управления развитием промышленного предприятия: автореферат дисс. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. /В.В. Капитонова – Ижевск, 2013. – 22 с.
203. Кибанов А.Я., Баткаева Н.А., Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб.пособие / А.Я. Кибанов, Н.А. Баткаева, Г.П. Гагаринская.- М.: ИНФРА–М, 2005. – 328с.
204. Кизим М.О. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: монографія /М.О.Кизим, В.А. Забродський, В.А. Зінченко, Ю.С. Копчак. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2003. – 144 с.
205. Киселева О.Н. Причины, определяющие неэффективность системы бюджетирования на отечественных предприятиях /О.Н. Киселева // Экономика и менеджмент систем управления. – 2013. – № 4 (10) – С. 43–49.
206. Клименко В.В. Анализ базовых понятий в управлении логистической инфраструктурой компании /В.В. Клименко //Логистика и управление цепями поставок. – № 4(45) – 2011. – С. 5–9.
207. Ключевые проблемы развития легкой промышленности в России и способы их преодоления: аналит. отчет /отв. ред. сер. В.В. Радаев ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики»; Лаб. экон.-социол. исслед. — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 343 с.
208. Князева Е.Н., Курдюмов С.П. Синергетика: Нелинейность времени и ландшафты коэволюции. – М.: КОМКНИГА, 2007. – 272 с.



209. Кобилянська І.І. Науково-методичні основи екологічно орієнтованого логістичного управління промисловим виробництвом: дис... канд. екон. наук: спец. 08.00.06 «Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища» / Інна Ігорівна Кобилянська. – Суми, Сумський державний університет, 2011. – 234 с.
210. Кобьелл К. Мотивация в стиле экшн. Восторг заразителен. – М.: Альпина Бизнес Букс. 2004. – 234 с.
211. Ковалев В. В. Финансовый менеджмент. Теория и практика / В. В. Ковалев. – М.: Проспект, 2013. – 1024 с.
212. Коваленко Л. О., Ремньова Л. Т. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. /Л. О. Коваленко, Л. Т. Ремньова. – К.: Знання, 2005. – 485 с.
213. Ковальчук С.В. Фінанси. навч. посібник /С.В Ковальчук, І.В. Форкун. – Львів: Новий світ. – 2006. – 568 с.
214. Ковда Н.І. Структура фінансових потоків підприємства /Н.І. Ковда //Вісник соціально-економічних досліджень. – 2009. – № 35. – С. 1–19.
215. Ковтун С.Е. Бюджетирование на современном предприятии или как эффективно управлять финансами /С.Е. Ковтун. – Х.: Фактор, 2005. – 340 с.
216. Козлюк А. М. Про розмежування понять «фінансовий» та «грошовий» потоки /А. М. Козлюк //Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 6 (24). – С. 17–19.
217. Кокин А.С., Покровский Н.Ю. Методика анализа чистого денежного потока в условиях дефицита денежных средств /А.С. Кокин, Н.Ю. Покровский // Аудит и финансовый анализ. – 2010. – № 3– С. 1–5.
218. Колгина Н.В. Финансы предприятий / Н.В. Колгина. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1998. – 413 с.
219. Колесников С.Н. Производственное и функциональное управление: от MRP к ERP и CSRP: Матеріали Internet. – [http://www.iteam.ru/it/section\\_52/article\\_2308/](http://www.iteam.ru/it/section_52/article_2308/)
220. Колесова И. В. Теоретическая концептуализация понятия «финансовый механизм» /И. В. Колесова //Вісник нац. університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні. – 2007. – № 606. – С. 179–185.

221. Колос І.В. Вартісно-орієнтоване управління підприємством (на прикладі підприємств легкої промисловості): дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (легка промисловість)» / Ірина Василівна Колос; КНУТД. – Київ, 2007. – 245 с.
222. Колот А.М. Мотивація персоналу / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2009. – 337 с.
223. Кольцова И.В., Рябых Д.А. Практика финансовой диагностики и оценки проектов /И.В. Кольцова, Д.А. Рябых. – М.: ООО «Вильямс», 2007. – 416 с.
224. Концева В.В. Фінансові потоки в логістичних системах /В.В. Концева, С.С. Костенко //Вісник Нац. транспортного унів-ту. – 2009. – № 19. – Ч. 1. – С. 1–4.
225. Корнєєв В.В. Управління кредитними та інвестиційними потоками капіталу: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. д-ра екон. наук: 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит» /Володимир Вікторович Корнєєв. – К., Ін-т екон. прогнозування, 2004. – 35 с.
226. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств /М.Я. Коробов. – К.: Знання. – 2000. – 380 с.
227. Коровин Е. Г. Проектирование и функционирование логистической системы управления финансовыми потоками коммерческого предприятия: автореф. дис. на соискание учен. ступ. канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: логистика» /Евгений Геннадьевич Коровин. – Саратов, 2011. – 24 с.
228. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов /Под общ. и научн. ред. проф. В.И. Сергеева. – М.: ИНФРА–М, 2005. – 976 с.
229. Костирко Р.О. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / Р.О. Костирко. – Х.: Фактор, 2007. – 784 с.
230. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. – 3-е изд., перераб. и доп. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2005. – 554 с.
231. Кравцова А.М. Фінансові ресурси підприємств: механізм формування та використання: монографія /А.М. Кравцова. – Вінниця: Балюк І.Б., 2010. –220 с.

232. Кравченко О. А. Концепция сценарного финансового планирования и прогнозирования на железнодорожном транспорте /О.А. Кравченко // Экономика промышленности. – 2012. – № 3-4 (59-60). – С. 92 – 102.
233. Краснобокий Ю. М. Словник-довідник науковця–початківця / Ю. М. Краснобокий, К. М. Лемківський. – 2-ге вид. – К.: НМЦВО, 2001. – 72 с.
234. Краснокутська Н. С., Круглова О. А. Влияние ресурсного потенциала на формирование ценности предприятиями торговли / Н. С. Краснокутська, О. А. Круглова, В. Ю. Андросов // Бізнес Інформ. – 2013. – № 5. – С. 202 – 207.
235. Криворучко А. В. О задачах финансовой логистики / А. В. Криворучко // Бизнес информ. – 2009. – № 2(3). – С. 122 – 127.
236. Криворучко Г. В. Логістико-орієнтована природа зв'язку облікової політики та фінансових потоків на підприємстві /Г.В. Криворучко //Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – Т. – № 3. – С. 26 – 29.
237. Криворучко Я. Ю. Концепція цінності у маркетингу / Я.Ю. Криворучко // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2007. – № 594. – С. 100 – 106.
238. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підручник / Є.В. Крикавський – Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2004. – 416с.
239. Крикавський Є.В. Логістичні системи /Є.В. Крикавський, Н.В. Чернописька. – Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2009. – 264 с.
240. Крылов С.И. Стратегический управленческий учет и его роль в управлении финансовыми потоками организации /С.И. Крылов //Управленческий учет. – 2005. – № 3. – С. 13 – 24.
241. Кужелев М.О. Управління інвестиційним потенціалом підприємства в контексті бюджетного регулювання інноваційного розвитку України / М.О. Кужелев, М.О. Житар // Економіка і суспільство. – 2016. – Випуск 4. – С. 299–304.
242. Кужелев М.О. Формування механізму управління кредитоспроможністю підприємства в умовах інноваційного розвитку економіки України /М.О. Кужелев, М.О. Житар // Наук. вісник Нац. у-ту держ. податкової служби України (економіка, право). – № 2 (69). – Ірпінь: НУДПСУ, 2015. – С. 57–61.

243. Кузнецов М. М. Понятийные особенности логистической инфраструктуры в системе внешнеторговых операций //Ученые записки Таврического национального университета им.В. И.Вернадского. Серия «Экономика и управление». – Т. 25(64). – 2012. – № 1. – С. 80–88.
244. Кузьмін О. Є. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади: монографія /О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К.: Кондор, 2007. – 234 с.
245. Кукукина И. Г. Методология и инструментарий управления финансовыми потоками в условиях трансформации корпоративного контроля: автореф. дис. на соискание учен. степ. доктора экон. наук: спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» /Кукукина Ирина Геннадьевна – Иваново, 2011. – 44 с.
246. Курбанов А.Х. Аутсорсинг: история, методология, практика /А.Х. Курбанов, В. А. Плотников. – М.: ИНФРА-М, – 2012. – 112 с.
247. Лабурцева О.І. Маркетинг і розвиток підприємництва в легкій промисловості України: монографія / О.І. Лабурцева. – К.: Вид-во КНУТД, 2008. – 364 с.
248. Лактионова О.Е. Аутсорсинг управления финансами предприятий: преимущества, недостатки. – Вестник финансового университета. – № 6. – 2014 – С. 48-53.
249. Ланкова Ю.В. Фінансові потоки в логістичній діяльності підприємства /Ланкова Ю.В. // Фінанси, банки, інвестиції. – 2011. – № 2. – С. 25–27.
250. Ларина Р.Р. Логистика в управлении организационно-экономическими системами: монография. /Р.Р. Ларина, В.Л. Пилушенко, В.Н. Амитан. – Донецк: Изд. ВИК, 2003. – 239 с.
251. Левчаев П. А. Обеспечение стоимостного прироста финансовых ресурсов экономических субъектов в условиях инновационной экономики: теория и методология исследования: автореф. дис. на соискание учен. степени докт. экон. наук: спец. 08.00.10 “Финансы, денежное обращение и кредит” /Петр Александрович Левчаев. – Орел, 2007. – 58 с.

252. Легка промисловість України: реалії та перспективи розвитку. Експертно-аналітична доповідь / Колектив авторів під науковою редакцією д.е.н., проф., член-кор. НАПН України І. М. Грищенко. – К.: КНУТД, 2015. –82 с.
253. Логистика: Учебное пособие. /Б.А. Аникин и др.; под ред. Б.А. Аникина, Т.А. Родкиной. - М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2008. – 408 с.
254. Логистическая инфраструктура: учебное пособие /А.В. Дмитриев. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 65 с.
255. Логістика: навчальний посібник / Тридід О.М., Азаренкова Г.М., Мішина С.В., Борисенко І.І. – Київ: Знання, 2008. – 566 с.
256. Лондар С.Л. Входження України у світовий економічний простір та трансформування фінансових визначень /С. Л. Лондар // Фінанси України. – 2006. – № 5. – С. 44–53.
257. Лугова В.М. Обґрунтування структури механізму мотивації управлінського персоналу / В.М. Лугова //Научно-технический сборник «Коммунальное хозяйство городов». –№87. – С. 339–344.
258. Лутай Л., Зяблицев Д. Системний підхід до формування логістично-мотиваційного середовища на торговельному підприємстві / Л.Лутай, Д. Зяблицев//Галицький економічний вісник. – 2011. – №1(30). –с. 180–185.
259. Лушникова М.В., Лушников А.М. Наука финансового права на службе государству: российские государственные деятели и развитие науки финансового права (историко-правовой очерк): монография /М.В. Лушникова, А.М. Лушников. – Ярославль: ЯрГУ, 2010. – 496 с.
260. Любимцев Ю.И. Финансовые кругообороты в системе федеративных отношений/ Ю.И. Любимцев // Федерализм. – 1998. – № 2. – С. 97–118.
261. Майборода О. В. Управління фінансовими потоками підприємства: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08. 04. 01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит» /Олег Володимирович Майборода; УАБС НБУ. – Суми, 2006. – 244 с.
262. Макогон В. Становлення фінансової науки в Україні /В. Макогон //Вісник КНТЕУ. – 2012. – № 4. – С. 14–24.

263. Медведєва І. Б. Діагностування безпеки промислового підприємства у трирівневій системі фінансових відносин: монографія /І. Б. Медведєва, М. Ю. Погосова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. – 264 с.
264. Меджибовська Н. С. Формування електронного постачання промислових підприємств / Н.С. Меджибовська – Одеса: Палміра. – 2011 – 272 с.
265. Мельник О. Г. Формування системи бюджетування та збалансованої системи індикаторів діяльності підприємства: теоретичні засади та методичні положення (на прикладі машинобудування): монографія /О. Г. Мельник. –Л.: Укрпол, 2008. –240 с.
266. Мельник О. Особливості функціонування фінансових ресурсів в системі управління підприємством / О. Мельник // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 3 (36). – С.108 – 116.
267. Мельник О.М. Економічний зміст фінансових ресурсів підприємства / О.М. Мельник //Вісник ЖДТУ. Серія: Екон. науки. – 2010. – № 2(52). – С. 304–354.
268. Мельникова К. В. Особливості обліку логістичних витрат на підприємствах /К.В. Мельникова // Бізнес Інформ. – 2015. – № 5. – С. 242–246.
269. Мельникова К.В. Фінансові потоки в логістичних системах. Конспект лекцій. – Харків: Вид.ХНЕУ, 2008. – 84 с.
270. Меренкова Л.О. Економічний зміст фінансових ресурсів підприємства в умовах ринку /Л. О. Меренкова //Научно-технический сборник «Коммунальное хозяйство городов». – 2005. – № 65. – С. 219–222.
271. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. – М.: Дело, 2004 – 702 с.
272. Методичні засади функціонування підприємств легкої промисловості України в умовах оптимізації системи управління витратами: монографія / за ред. д.е.н., проф., Гончарова Ю.В. – К.: КНУТД. – 2014 – 327 с.
273. Механизм управления финансовыми потоками промышленного предприятия в условиях глобализации / В.А. Панков, Ю.В. Макогон, Е.А. Пашков, А.Б.

- Бабенко; под ред. Макогона Ю.В.. – Донецк.: Донецкий национальный университет, 2005. – 188 с.
274. Миротин Л.Б., Ташбаев Ы.Э. Системный анализ в логистике / Л. Б. Миротин, Ы. Э. Ташбаев. – М.: Экзамен, 2002. – 480 с.
275. Мізюк Б.М. Системна парадигма: становлення, зміст та інтерпретація // Фінанси України. – 2004. - № 8. – С. 25–34.
276. Мілінчук О. В. Вартісно-орієнтоване бюджетування як підхід до управління підприємствами харчової промисловості: автореф. на здобуття наук. ступеня канд.екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» /Ольга Володимирівна Мілінчук. – Київ, 2011. – 20 с.
277. Мішина С. В., Мішин О.Ю. Ієрархічна класифікація логістичних витрат за функціональним призначенням /С. В. Мішина, О. Ю. Мішин //Бізнес Інформ. – 2011. – № 9 (404). – С. 103–105.
278. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. /А.П. Міщенко. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
279. Мних О. Трансформація власності у розвитку відносин «підприємство-клієнт»: монографія / О. Мних, А. Чубла. – Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2007. – 250 с.
280. Модели и методы теории логистики: Учебное пособие. 2-е изд. / Под ред. В.С. Лукинского. – СПб.: Питер, 2007. – 448 с.
281. Момот Т.В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження: монографія / Т.В. Момот – Харків: ХНАМГ, 2006. – 380 с.
282. Мороз Л.І. Моделювання матеріально-фінансових потоків внутрішньовиробничих логістичних систем з регенерацією /Л.І. Мороз // Вісник Нац. унів-ту «Львівська політехніка»: «Проблеми економіки та управління». – Львів: НУ ЛП. – 2009. – № 640. – С. 355–361.
283. Моткуева А.А. Использование редактора Excel для оценки финансовых потоков по схеме простых процентов /А.А. Моткуева //Альманах “Научные записки

- Орел ГИЭТ”. – 2010. – № 1. – Режим доступу до журналу: <http://www.orelgiet.ru/monah/118.m.pdf>. – Назва з екрану.
284. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 3 /відп. ред.. С.В. Мочерний. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2002. – 952 с.
285. Мэй Маргарет. Трансформирование функций финансов: как получить добавленную стоимость в масштабах всей компании в условиях динамичного развития технологий /пер. с англ. – М.: Инфра–М, 2005. – 230с.
286. Мягкова С.В., Морозова Е.В. Дискретные цепи Маркова и их применение в экономике: методические указания к практическому занятию по дисциплине «Математика» /С. В. Мягкова, Е. В. Морозова; Волгоград. гос. техн. ун-т. – Волгоград, 2011. – 15 с.
287. Наукові основи національної стратегії сталого розвитку України / [за наук. ред. акад. НААН України, д.е.н., проф. М.А. Хвесика]; Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України». – К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2013. – 40 с.
288. Небрат В.В. Розвиток фінансової науки в дослідженнях українських економістів другої половини ХІХ – початку ХХ ст.: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.01.04 «Економічна історія та історія економічної думки» /В.В Небрат. – Ін-т світової економіки і міжнародних відносин НАН України. – Київ, 2006. – 20 с.
289. Немировский И.Б., Старожукова И.А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство. – М.: Вильямс, 2006. – 512 с.
290. Нечай О.О. Актуальність впровадження логістичних систем у виробничо-господарську діяльність підприємств [Електронний ресурс] / О.О. Нечай // Ефективна економіка – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/>.
291. Нижник Н.Р., Машков О.А. Системний підхід в організації державного управління: Навч. посібник / за ред. Н.Р. Нижник. – К.: УАДУ, 1998. – 160 с.
292. Нікіфоров П.О. Економічна людина та концепція теоретичних досліджень у фінансовій науці / П. О. Нікіфоров, С.Г. Кузьмук// Науковий вісник



- Чернівецького національного університету. – Вип. 773-774. Економіка. – Чернівці: ЧНУ, 2016. – С. 3–7.
293. Нікіфоров П.О. Фінансове забезпечення соціально-економічного розвитку міст: монографія / П.О.Нікіфоров, І. Б. Бабух; Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. – Чернівці : Технодрук, 2015. – 204 с.
294. Новиков А.М., Новиков Д.А. Методология научного исследования [Текст] / А.М. Новиков, Д.А. Новиков. – М.: Либроком. – 280 с.
295. Новиков О.А. Логистика : учебное пособие / О. А. Новиков, С. А. Уваров. – 2-е изд. – СПб.: Бизнес – пресса, 2000. – 208 с.
296. Новые подходы и методы обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур: Теория организации, самоорганизации и управления: монография /под. ред.. В.И.Подлесных.–М.: ИНФРА, 2011.– 304с.
297. Нуштаева Е.В. Логистическое бюджетирование как инструмент управления финансовыми потоками предприятия /Е.В. Нуштаева //Вестник СГТУ. – 2009. – №3(41). – С. 292–295.
298. Окландер М.А. Логістика: підручник / М. А. Окландер. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 346 с.
299. Ольгин В.А., Одинцова Т.Н. Логистические операции с основными потоками в туризме / В.А. Ольгин, Т.Н. Одинцова // Вестник СГТУ. – 2010. – № 3 (48). – С. 239 – 244.
300. Омельченко В.Я. Логістична стратегія розвитку світової економіки в умовах глобалізації: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.00.02 «Світове господарство і міжнародні економічні відносини» / Володимир Якович Омельченко. – Донецьк, Донецький нац. ун-т ,2009. – 41 с.
301. Онищенко С.В. Бюджетування в системі фінансового управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.04.01. «Фінанси, грошовий обіг і кредит» /Сергій Володимирович Онищенко; КНЕУ. – Київ, 2003. – 20 с.
302. Опарін В.М. Фінансові ресурси та суспільний капітал /В.М. Опарін // Вісник НБУ. – 2000. – №7. – С. 26–28.

303. Офіційний сайт виставкової федерації України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.expo.org.ua>. – Назва з екрану.
304. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua). – Назва з екрану.
305. Офіційний сайт компанії «Comarch EDI» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.comarchedi.com.ua>. – Назва з екрану.
306. Офіційний сайт Української асоціації підприємств легкої промисловості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrlegprom.org.ua/golovni-podiyi>. – Назва з екрану.
307. Панков В.А. Управление стоимостью наукоемкого машиностроительного предприятия: теория и практика: монографія /В.А. Панков. – К., 2003. – 424 с.
308. Партин Г.О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник /Г.О. Партин, Н.Є. Селюченко – 2-ге вид. перероб. та доп. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 348 с.
309. Парфенов А.В. Методология формирования логистической системы управления потоковыми процессами в транзитивной экономике: монографія / А.В. Парфенов. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2001. – 183 с.
310. Пасічник А.М., Лебідь І.Г., Кутирев В.В. Транспортно-логістична інфраструктура України: проблеми та перспективи розвитку /А.М. Пасічник, І.Г. Лебідь, В.В. Кутирев //Управління проектами, системний аналіз і логістика. – К.: НТУ – 2012. – Вип. 10. – С. 192–198.
311. Петровський П.М. Парадигма як модель дослідження суспільно-владних відносин [Електронний ресурс] /П.М.Петровський. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2008-2/doc/4/05.pdf>. – Назва з екрану.
312. Печаткина Е. Ю., Меньшикова Н.В. Роль организационной культуры в формировании системы управленческой экономики предприятий легкой промышленности /Е.Ю. Печаткина, Н.В. Меньшикова //Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – № 30. – 2012. – С. 110–115.

313. Пиляев М.Г. Особенности внедрения принципов скользящего бюджетирования в интегрированных компаниях / М.Г. Пиляев // Известия ИГЭА. – 2009. – № 4 (66) – С. 28–31.
314. Писаренко Т. Бюджетування як основа ефективного управління підприємством /Т. Писаренко. – Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль. –2007. – № 16. – С. 304–311.
315. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: Методы таксономии и факторного анализа /Пер. с пол. В.В. Иванова; Науч. ред. В.М. Жуковской. – М.: Статистика, 1980. – 151 с.
316. Подп'ятнікова А. Мотиваційний механізм державного регулювання транзитного потенціалу України / А. Подп'ятнікова // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2014. – Вип.4 (23). – С.120–129.
317. Пойда-Носик Н.Н. Фінансові ресурси підприємства /Н.Н. Пойда-Носик, С.С. Грабарчук //Фінанси України. – 2003. – № 1. – С. 96–103.
318. Помірко Н. М. Класифікація логістичних витрат у формуванні системи управління ними на промисловому підприємстві: наукове видання / Н.М. Помірко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 669– С. 99–107.
319. Пономарьова Ю.В. Логістика: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 326 с.
320. Попов Д. Эволюция показателей стратегии развития предприятия // Управление компанией. – 2003. – № 1. – С. 69–70.
321. Попов О.І. Синхронізація руху потоків у ланцюгах поставок підприємств харчової промисловості /О. І. Попова // Ефективна економіка. – 2010. – № 8 .– <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=277>. – Назва з екрану.
322. Портер, Майкл, Э Конкуренция.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
323. Посилкіна О.В. Логістичний менеджмент фармацевтичного підприємства: [монографія] / О.В. Посилкіна, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, Г.В. Загорій, О.Ю. Горбунова, А.П. Юрченко. – Харків : НФаУ, 2011. – 772 с.

324. Потышняк Е.Н. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала в условиях ограничения ресурсов малого бизнеса / Е.Н.Потышняк [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// rtp.com.ua/news/ 2014/ 02/ 25/5/3105.html](http://rtp.com.ua/news/2014/02/25/5/3105.html). – Назва з екрану.
325. Притула Т. М. Моніторинг фінансових потоків у бюджетній сфері ЄС: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук: 08.00.02 «Світове господарство і міжнародні економічні відносини» /Т. М. Притула. – Київ, 2012. – 20 с.
326. Проект стандарту ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності». – [Електронний ресурс] // Портал Центру розвитку корпоративної соціальної відповідальності. – Режим доступу: <http://www.csrukraine.org>. – Назва з екрану.
327. Прокопчук Д.В. Проблеми класифікації фінансових ресурсів суб'єктів господарювання [Електронний ресурс] /Д.В. Прокопчук. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/nvltu/20\\_2/231\\_Prokopczuk\\_20\\_2.pd](http://www.nbu.gov.ua/nvltu/20_2/231_Prokopczuk_20_2.pd). – Назва з екрану.
328. Промышленная логистика: учебное пособие /А.М. Афонин, Ю.Н. Царегородцев, А.М. Петрова – М. : Форум, 2011. – 304 с.
329. Пуденко Т.И. Как мотивировать продуктивную работу персонала / Т.И.Пуденко [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://nisse.ru/articles/details.php ELEMENT\\_ID=129230](http://nisse.ru/articles/details.phpELEMENT_ID=129230). – Назва з екрану.
330. Пушкар М.С., Богач А.Г. Мельник В.Г. Логістичні системи підприємства: облік, аналіз і аудит / М.С. Пушкар, А.Г. Богач, В.Г. Мельник – Тернопіль: Економічна думка, 2007. – 187 с.
331. Радецька Л. П. Багатокритеріальна класифікація логістичних витрат у системі управлінського обліку /Л. П. Радецька, Ю. В. Єгорова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2, Т. 1. – С. 113–117.
332. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. – 2-е изд., – М.: ИНФРА-М. – 1999. – 479 с.
333. Рамперсад К. Х. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность /Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.

334. Рева Т.М. Економіко-організаційний механізм управління податками на промислового підприємстві.: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук: спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» /Тетяна Михайлівна Рева. – Дніпропетровськ, 2000. – 17 с.  
регулювання ринку праці та заробітної плати: монографія /Д. П. Богиня, Т. Г. Куликов, В. М. Шамота та ін. – К.: Ін-т ек-ки НАН України, 2001. – 300 с.
335. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация . – М.: РИА «Стандарты и качество», 1997. – 240 с.
336. Рета М. В. Логістичні витрати: визначення, класифікація та облік /М. В Рета //Бізнес Інформ. – 2012. – № 8. – С. 155–158.
337. Ричард Брейли, Стюарт Майерс. Принципы корпоративных финансов: Пер с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес, 1997. – 1120 с.
338. Родинова И. В. Совершенствование механизма принятия управленческих решений на условиях аутсорсинга: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями и комплексами: промышленность)» /Ирина Владимировна Родинова. – Москва, ГОУ ВПО Российский заочный инт– текстильной и легкой пром–ти, 2010. – 22 с.
339. Родіонов О.В., Артеменко В.О. Врахування конкурентних переваг при формуванні структури коефіцієнту ділової репутації підприємства / О.В. Родіонов, В.О. Артеменко //Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. – № 1(37). – С. 86-91.
340. Романенко О.Р. Фінанси: підручник /О.Р. Романенко. – К: Центр навчальної літератури, 2004. – 312 с.
341. Романовский М.В., Врублевская О.В., Сабанти Б.М. Финансы: учебник для вузов. /под ред. М.В. Романовского, проф. О.В. Врублевской, проф. Б.М. Сабанти. – М., «Перспектива», 2000. – 520 с.

342. Романюк І.А. Формування мотиваційного механізму як спосіб забезпечення продуктивної зайнятості сільського населення / І.А. Романюк // Вісник СевНТУ, Серія: Економіка і фінанси. – Севастополь, 2013 – С. 144–148.
343. Ромашов О.В. Социология труда: учеб. пос. /О.В. Ромашов. – М.: Гардарики, 2001. – 320с.
344. Рудая И. Л. Аутсорсинг: методология и практика: монография. – Самара : Универс. групп, 2009. – 229 с.
345. Руденко Ю.В. Оптимізація маркетингового бюджету на промислових підприємствах з використанням ABC - аналізу /Ю.В. Руденко // Кримський економічний вісник. – Сімферополь, «Гельветика» – 2013. – № 4. – С. 128-132.
346. Румянцев Н.В. Моделирование гибких производственно-логистических систем /Н.В. Румянцев. – Донецк: ДонНУ, 2004. – 222 с.
347. Рябыкин М. А., Оловянишников А. Г. Совершенствование управления современным промышленным предприятием на основе концепции «за рамками бюджетов» /М. А. Рябыкин, А.Г. Оловянишников // Вестник Томского государственного университета. – 2012. – № № 2(18). – С. 69 – 76.
348. Савіна Г.Г. Методологія і практика формування соціально-економічної політики на підприємствах легкої промисловості: монографія /Г.Г. Савіна. – Херсон: Херсонський держ. техн. університет, 2007. – 300 с.
349. Савіна Н.Б. Інвестування у логістичні системи: монографія /Н.Б. Савіна. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – 328 с.
350. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах/ Н. Самоукина. – М.: Вершина, 2007. – 224 с.
351. Самылин А.И. Управление финансовыми потоками предприятия на основе финансового планирования: теория, методика, інструмент: автореф. дис. на соискание учен. степени докт. экон. наук: 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит (финансы предприятий и организаций)» / Александр Иванович Самылин. – Москва, 2009. – 58 с.

352. Сафонов Ю. М. До концепції державного регулювання розвитку текстильної промисловості України і напрямів її реалізації: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL:[http://www.nbuv.gov.ua//2010\\_3/Safonov\\_310.htm](http://www.nbuv.gov.ua//2010_3/Safonov_310.htm). – Назва з екрану.
353. Сваталова Ю. С. Финансовая логистика в управлении холдингами: автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (логистика)»; 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» /Юлия Сергеевна Сваталова. – Москва, 2012. – 25 с.
354. Сваталова Ю.С. Совершенствование финансового логистического менеджмента холдингов: монография /Ю. С. Сваталова. – М.: Издательский дом «Экономическая газета», 2011. – 280 с.
355. Семенова Д. А. Финансовое планирование как основа бюджетирования / Д. А. Семенова //Финансы, учет, банки. – В. 1 (15) – № 4 (12). — 2009. – С. 97 – 109.
356. Сергеев И.В. Оперативное финансовое планирование на предприятии /И.В. Сергеев, А.В. Щипицин. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 288 с.
357. Синицька О.І. Мотиваційні механізми управління персоналом: структура, важелі, напрями ефективізації: монографія/ О.І.Синицька. – Вінниця: Розвиток, 2005. – 135 с.
358. Сисоева Л.В. Аналіз фінансових ресурсів та достатності власного капіталу, як рівень фінансової надійності страховика / Л.В. Сисоева // Економічний простір. – 2010. – № 43. – С. 301–312.
359. Ситник Г.В. Концепція фінансового планування на підприємстві на основі процесно-орієнтованого підходу /Г.В. Ситник // Бізнес Інформ. – 2013. – № 3. – С. 262 – 270.
360. Скіцько В. І. Концептуальні положення управління логістичними системами на засадах коеволюції та рефлексивності / В. І. Скіцько // Моделювання та інформаційні системи в економіці. – 2013. – Вип. 89. – С. 117–132.
361. Скіцько В.І. Концептуальні засади управління логістичними системами з врахуванням синергії та синегетики /В.І.Скіцько // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. – Серія: Економіка. – 2015. – №4 (169). – С. 53 – 58.

362. Скоробогатова В.В. Бухгалтерський облік та контроль монетарних активів: проблеми теорії та методології: монографія /В.В. Скоробогатова. – Житомир: ЖДТУ, 2012. – 520 с.
363. Скоробогатова Т.Н. Ценность и стоимость как категории: соотношение понятий, логистический аспект сравнения /Т. Н. Скоробогатова // Проблемы економіки. – 2013. – № 1. – С. 266–270.
364. Скурська В.А. Дослідження мотиваційної термінології/ В.А.Скурська // Економіка: реалії часу. –2015. – №1(17). – С.111–116.
365. Советский энциклопедический словарь / Научно-редакционный совет: А. М. Прохоров (пред.). – М. : «Советская Энциклопедия», 1981. – 1600 с.
366. Соломянюк Н. М. Сучасні тенденції формування бюджету маркетингу на українських підприємствах /Н. М.Соломянюк //Економічний часопис – XXI. – № 8 . – 2013. – С. 87–89.
367. Сонько С.П., Скринько М.М. Інфраструктура в умовах транзитивної економіки: монографія /С.П. Сонько, М.М. Скринько – Харків: Екограф, 2004. – 256 с.
368. Спицнадель В.Н. Основы системного анализа: учеб. пособие. / В.Н. Спицнадель – СПб.: «Изд. дом «Бизнес-пресса»», 2000. – 326 с.
369. Старкова Н. А. Финансовый менеджмент: Учебное пособие [Текст] / Н. А. Старкова. – Рыбинск, РГАТА имени П. А. Соловьева. – 2007. – 174 с.
370. Старостенко Г.Г. Фінансовий аналіз: навчальний посібник /Г.Г. Старостенко, Г.В. Мірко. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 224 с.
371. Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність в Україні у 2015 році» [Текст] //Державна служба статистики України /Відповідальний за випуск О.О. Кармазіна – К.: Держаналітінформ, – 2015. – 257 с.
372. Степаненко О. В. Управління розподільчими потоковими процесами на підставі інноваційних заходів /О. В. Степаненко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4, т. 1. – С. 154 – 159.
373. Стецюк П.А. Економічна суть фінансових ресурсів /П.А. Стецюк // Фінанси України. – 2007. – № 1-6. – С. 129 –143.



374. Сток Дж. Р. Стратегическое управление логистикой /Дж. Р. Сток, Д. М. Ламберт; пер. с англ. В. Н. Еворова. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 797 с.
375. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент /Е.С. Стоянова и др., под ред. Стояновой Е.С. –5-е изд., перераб. и доп. – М.: Перспектива, 2003. – 656 с.
376. Струтинська І.В. Проблеми логістичного управління підприємствами / І.В. Струтинська //Наук. журнал “Наука й економіка”. – 2010. – № 4.–С. 94– 98.
377. Сумец А.М. Логистика: Теория, ситуации, практические задания: Учебное пособие. - К.: «Хай-Тек Пресс», 2008. – 320 с.
378. Сумець О. М. Логістичні витрати підприємства: теоретичний аспект : монографія. – Харків : КП «Міськдрук», 2013. – 224 с.
379. Тарабан К.С. Теоретичні аспекти побудови логістичної інфраструктури промислового підприємства /К.С. Тарабан // Збірник наук. праць. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності – 2013 – Випуск 2, Том 1 – С. 177–182.
380. Таран С.А. Логистическая стратегия предприятия: разработка и реализация. Практические рекомендации /С.А. Таран. – М.: Альфа-Пресс, 2010. – 312 с.
381. Тарасенко І.О. Методологічні основи сталого розвитку підприємств легкої промисловості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня док. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» /Ірина Олексіївна Тарасенко. – Київ, КНУТД, 2011. – 467 с.
382. Тарнавська Н. П. Інноваційне управління конкурентоспроможністю логістичних ланцюгів: монографія /Н.П. Тарнавська, Р.Б. Сивак. – Тернопіль: Підручники і посібники, 2011. – 240 с.
383. Ташкинов А.В. Стратегически ориентированное бюджетирование на промышленном предприятии: методологический подход /А.Г. Ташкинов //Вестник Пермского университета – 2013. – № 3(18). – С. 55–63.
384. Темченко О., Лісніченко О. Врахування мотиваційної складової при розробці матеріального стимулювання робітників на промислових підприємствах / О. Темченко, О. Лісніченко// Економічний аналіз. – 2010. – В. 7. – С. 350–353.

385. Терехин В.И. Финансовое управление фирмой /В.И. Терехин, С.В. Моисеев и др.; под ред. В.И. Терехина. – М.: Экономика, 2003. – 350 с.
386. Технологии финансового менеджмента : учеб. пособие /В.В. Быковский, Н.В. Мартынова, Л.В. Минько, В.Л. Пархоменко, Е.В. Быковская. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2008. – Ч. 1. – 80 с.
387. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
388. Тюріна Н.М., Гой І.В., Шкодiна О.С. Формування та реалізація процесів логістизації машинобудівних підприємств: монографія /Н.М. Тюріна, І.В. Гой, О.С. Шкодiна. – Хмельницький: ХНУ, 2014. – 257 с.
389. Тютюкина Е.Б., Афашагов К.М. Финансовые потоки: сущность и признаки классификации/Е.Б. Тютюкина, К.М. Афашагов //Вестник финансовой академии. – 4 (44). – 2007. – С. 24–34.
390. Угленко О.М. Формування фінансових ресурсів підприємств: автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит» /О.М. Угленко. – Київ, 2005. – 20 с.
391. Улична М.І. Сутнісні характеристики та класифікація фінансових ресурсів підприємства /М.І. Улична // Наукові праці Кіровоградського національного технологічного університету. – 2005. – Випуск 7. Частина 2. – С. 451–454.
392. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок. – М: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 503 с.
393. Управление организацией: учебник / Под ред.. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – 2-е изд.-М.: ИНФРА-М, 2005. – 669 с.
394. Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
395. Управління операційними грошовими потоками підприємства: монографія /С. В. Каламбет та А. М. Якімова. – Д.: Вид-во Дніпропетровського нац. унів-ту залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, 2009. – 122 с.

396. Управління персоналом: Ч.1. Конспект лекцій: навчальний посібник / В.М.Гончаров, О.В.Додонов, І.А.Кириченко, Є.В.Гончаров та ін. – Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2008. – 148 с.
397. Управління фінансами суб'єктів господарювання в умовах глобальної трансформації: монографія /за ред.І.С. Гуцала – Тернопіль: ТНЕУ, 2015. – 484с.
398. Усик Н.И. Управление финансовыми потоками предприятия: учеб. пособие. /Н.И. Усик. – СПб.: НИУ, 2013. – 69 с.
399. Устенко М. О. Сучасні тенденції розвитку світової логістичної системи / М. О. Устенко //Вісник економіки транспорту і пром-ті. – 2012. – № 37. – С.79–81.
400. Ущатовський Ю.В. Інституційні складові методології М.І. Туган-Барановського /В.Ю. Ущатовський // Наукові праці ДонНТУ. – 2013. – № 3 (45). – С. 205–210.
401. Фаріон І.Д., Писаренко Т.М. Управлінський облік: підручник /І.Д.Фаріон, Т.М. Писаренко. – К: Центр учбової літератури, 2012. – 792 с.
402. Федосов В., Опарін В., Львовчкін С. Фінансова реструктуризація в Україні: проблеми і напрями: монографія /За ред. В. Федосова. - К.: КНЕУ, 2002. – 387с.
403. Филимоненков А.С. Финансы предприятий / А.С. Филимоненков. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2002. – 280 с.
404. Філіппова С.В., Ананська М.О. Бюджетування як механізм управління розвитком машинобудівного підприємства: монографія /С.В. Філіппова, М.О. Ананська. – Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2013. – 206 с.
405. Фінанси підприємств: теоретико-методичне забезпечення формування та відтворення: монографія /І. В. Журавльова, О.М. Ястремська, Л.О. Меренкова та ін. /за заг. ред. Журавльової І.В. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 428 с.
406. Фінанси України: інституційні перетворення та напрями розвитку / За ред. І.Я.Чугунова. – К.: ДННУ АФУ, 2009. – 848 с.
407. Фінансова безпека підприємств та банківських установ: монографія / за заг. ред. А.О. Єпіфанова. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. – 295 с.
408. Фінансова стратегія підприємства: монографія /за ред. І.О. Бланка; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К.: 2009. – 147 с.

409. Фінансове забезпечення економічного зростання в Україні: стан, тенденції та перспективи : монографія / за ред. П. О. Нікіфорова; Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. – Чернівці.: Рута, 2015. – 383 с.
410. Фінансовий менеджмент: підручник /Кер.кол. авт. і наук. ред. проф. Поддєрьогін А.М. – К.: КНЕУ, 2005. – 535 с.
411. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством; теоретико-методологічні аспекти: монографія /Л.В. Фролова – Донецьк. ДонДУЕТ ім. Туган – Барановського, 2004 – 162 с.
412. Фролова Л.В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством: монографія /Л.В. Фролова. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. Туган – Барановського, 2005. – 322 с.
413. Хавтур О.В. Фінансові потоки страхових компаній в умовах трансформації економіки України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит» /Ольга Володимирівна Хавтур. – Тернопіль, 2004. – 25 с.
414. Хайтун С.Д. От эргодической гипотезы к фрактальной картине мира. Рождение и осмысление новой парадигмы /С.Д. Хайтун . – М.: Комкнига , 2007. – 256 с.
415. Хан Д., Хунгенберг Х. ПИК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича и др. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928 с.
416. Харрис Л. Денежная теория: Пер. с англ., Общ. ред. и вступ. ст. В.М. Усоскина. – М.: Прогресс, 1990. – 750 с
417. Хачатурян С.В. Сутність фінансових ресурсів та їх класифікація / С.В. Хачатурян //Фінанси України. – 2003. – № 4. – С. 77–81.
418. Хендфилд, Р. Реорганизация цепей поставок: Создание интегрированных систем формирования ценности: Перевод с английского / Р.Хендфилд, Э.Николс. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2003. – 406 с.
419. Хлевная Е.А. Бюджетирование как инструмент реализации стратегии и управления развитием предприятия /Е.А. Хлевная //Управленческий учет. – № 2. – 2009. – С.103 – 112.

420. Хорнгрен Ч.Т., Фостер ДЖ. Бухгалтерский учет: управленческий аспект: Пер. с англ., ред. Я.В. Соколова. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 416 с.
421. Хренова А. Необхідність застосування логістичного підходу до управління фінансовими потоками /А. Хренова [Електронний ресурс]. – Режим доступу [http://www.rusnauka.com/11\\_2010/Economics/68865.doc.htm](http://www.rusnauka.com/11_2010/Economics/68865.doc.htm). – Назва з екрану.
422. Хрупкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования /В.Е. Хрупкий, Т.В.Сизова, В.В. Гамаюнов – М.: Финансы и статистика, 2002. – 400 с.
423. Худолій Л. М. Теорія фінансів: навчально-методичний посібник /Л. М. Худолій. – Київ, вид-во Європейського університету, 2003. – 167 с.
424. Циган Р. М. Аналітичні індикатори управління грошовими потоками підприємства /Р.М. Циган //Бізнес Інформ. – 2014. – № 8. – С. 282 – 286.
425. Ціх Г.В. Фінансові ресурси як економічна категорія [Електронний ресурс] / Г.В. Ціх, В.М. Вовк // Наука й економіка. – 2010. – № 1 (17). – С. 63-69. – Режим доступу:[://www.nbuv.gov.ua/portal/2010\\_1/063-069.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/2010_1/063-069.pdf). – Назва з екрану.
426. Чандлер А. Стратегия и структура. – М.: Мир, 1988. – 464 с.
427. Чая В.Т., Чупахина Н.И. Система бюджетирования и управленческая отчетность в агрохолдинга /В.Т. Чая, Н.И. Чупахина // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 14 (119). – С. 2–21.
428. Чеботаев А.А. Логистика – синергетическая качественная услуга в цене поставляемых товарных ресурсов: ученик /А.А. Чеботаев, Д.А. Чеботаев. – М.: ЗАО Издательство «Экономика», 2009. – 262 с.
429. Чекмарева С.Ю. Управление финансовыми потоками промышленного предприятия на основе логистического бюджетирования: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 « Экономика и управление народным хозяйством» /Светлана Юрьевна Чекмарева. – М., 2004. – 212 с.
430. Черпак А.Є. Організаційні аспекти функціонування підсистеми управління знаннями у корпораціях / А.Є Черпак // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. –№ 2, т. 2. – С. 157–161.

431. Чижевська Л.В. Професійна діяльність бухгалтера: аутсорсинг, ризики, захист інформації: монографія / Л.В. Чижевські, І.М. Вишівська, А.П. Дикий, Л.С. Скакун. – Житомир: ЖДТУ, 2011. – 404 с.
432. Чикарова М.Ю. Организация денежных потоков предприятия: теория и практика: автореф. дис. на соискание учено. степени канд. экон. наук: 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» /Марина Юрьевна Чикарова. – Москва, 2010. – 20 с.
433. Чорток Юлія Володимирівна. Еколого-економічний механізм управління логістичною системою торговельного підприємства: дис. канд. экон. наук: спец. 08.00.06 – економіка природокористування та охорони навколишнього середовища /Ю. В. Чорток; Сумський держ. унів-т. – Суми., 2010. – 210 с.
434. Чубанова М. Производственно-сбытовая деятельность предприятий и их логистическая поддержка /М. Чубанова //Логистика. – 2010. –№ 3. – С. 21–23.
435. Чугунов І.Я. Бюджетні відносини в системі соціально-економічного розвитку країни //Казна Україна. – 2014. –№ 6. – С. 25–28.
436. Чугунов І.Я. Фінансово-економічне прогнозування і планування / І.Я. Чугунов, Т.Г. Затонацька, А.В. Ставицький. – К.: НДФІ, 2007. – 312 с.
437. Чугунов І.Я., Макогон В.Д. Бюджетна політика в умовах економічних перетворень// Економічний часопис-XXI. –2016.№ 3-4(2). – С. 66–69.
438. Чугунов І.Я., Пасічний М.Д. Фінансова політика України в умовах глобалізації економіки // Вісник КНТЕУ. – 2016. –№ 5. – С. 5–18.
439. Чупис А.В., Царенко А.М., Кашенко О.Л. Финансовое положение предприятия (оценка, анализ, планирование) /под ред. А.В.Чуписа – Суммы: Университетская книга, 1999 – 332 с.
440. Чухно А.А. Твори у 3 х томах / А.А. Чухно. –Т.3. Становлення еволюційної парадигми економічної теорії. – К., 2007. – 592 с.
441. Шадріна Л.Ю. Социальные технологии в системе управления / Л. Ю. Шадріна. - Новосибирск : НГУЭУ, 2011. – 306 с.
442. Шандрівська О.Є., Косар Н.С., Чернописька Н.В. Підвищення конкурентоспроможності ланцюгів створення вартості на засадах логістики

- /О.Є. Шандрівська, Н.С. Косар, Н.В. Чернописька// Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 594. – С. 188–192.
443. Шапиро С.А. Мотивация /С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа. – 224 с.
444. Шевців Л.Ю. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання: монографія /Л.Ю. Шевців, І. Петецький. – Львів, 2011 – 244 с.
445. Шкабарина А. О. Логистизация торгово-технологических процессов в оптовой торговле / А. О. Шкабарина // Экономика и управление народным хозяйством. – 2010. – № 1 (48). – С. 54–61.
446. Школьник І.О. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / І.О. Школьник, І.М. Боярко, Б.І. Сюркало. – Суми: Універ. книга, 2009. – 301 с.
447. Шпирко О. М., Семенова С. М. Методичний підхід до вибору стратегії управління грошовими потоками підприємств водного транспорту/О.С. Шпирко, Семенова С. М.// Проблеми економіки.– 2013. – № 2. – С. 181–189.
448. Шульгіна Л.М., Гуляйко В.М. Механізм формування споживчої цінності продукції поліграфічних підприємств: монографія / Л.М. Шульгіна, В.М. Гуляйко; КПІ, ПВНЗ «МУФ». – К.:Univest PrePress, 2015. – 223 с.
449. Щокін Г.В. Менеджмент: понятійно-термінол. словник /Г.В. Щокін, М.Ф. Головатий, О.В. Антонюк, В. П. Сладкевич. К.: МАУП, 2007 – 744 с.
450. Экономика труда (социально-трудовые отношения) / Под ред. Н.А.Волгина, Ю.Г.Одегова. – М.:Экзамен. – 2006. – 735 с.
451. Экономика труда: Учебник / Под ред. Ю.П. Кокина, П.Э. Шлендера. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2010. – 686 с.
452. Экономический и производственный потенциал административных и производственных систем: монография / под общей ред. О. Ф. Балацкого. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2006. – 973 с.
453. Юрьев С.В. Аутсорсинг как элемент современных экономических отношений в РФ: монография /С.В. Юрьев. – Санкт-Петербург: Санкт-петербургский государственный университет сервиса и экономики, 2012. – 165 с.
454. Ядгаров Я.С. История экономических учений: учеб. для студ. вузов /Я.С. Ядгаров. 3-е изд. – М.: Инфра – М, 1999. – 320 с.

455. Янжул И.И. Основные начала финансовой науки: Учение о государственных доходах /И.И. Янжул. – М.: «Статут», 2002. – 555 с.
456. Яровенко Г. М. Організація внутрішнього контролю в системі управління фінансовими потоками підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук: 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)» /Ганна Миколаївна Яровенко. – Київ, 2008. – 25 с.
457. Ясишена В. В. Грошові потоки підприємств швейної промисловості: облік, аналіз і аудит: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.09 - бухгалтерський облік, аналіз та аудит / Валентина Валеріївна Ясишена. – Тернопіль: ТНЕУ, 2011. – 280 с.
458. Ястремська О.М., Зеленський М.В. Формування організаційного забезпечення процесу впровадження аутсорсингу логістичних функцій на підприємстві / О. М.Ястремська, М. В. Зеленський //Проблеми економіки. – № 3. – 2014. – С. 286-293.
459. Яценко Г. Не совсем очевидные нюансы порождают большие проблемы с толкованием термина «логистические затраты» /Г. Яценко //Логистика: проблемы и решения. – 2011. – № 3. – С. 66–67.
460. Aberdeen Group Benchmark Report: Tailoring Products to Customer Preferences // <http://mass-customization.com//2008/aberdeen-group.html>
461. Cash-to-cash: the new supply chain management metric /Farris MT, Hutchison PD // International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2000. – Vol. 32. – N 4. – P. 228 – 298.
462. Czubala J., Kedzior M. Environmental reporting and accounting as a feedback between the society and general accounting theory // General Accounting Theory, Cracow. – 2004. –P. 105-119.
463. Fries, B. and B. Akin. (2005) Value Chain Finance. RAFI Notes Issue 2. USAID.
464. Jansen, A. (2007). Value Chain Finance: Understanding & Increasing Access – A Concept Paper. USAID.



465. Kuzheliev M. Formalization Of Dynamic Relations Between Enterprise Financial Indicators / M. Kuzheliev, D. Zherlitsyn, V. Zhytar // Independent Auditor. – 16 (II). – 2016. – P. 18–26.
466. Logistics Performance Index: Connecting to Compete 2016 – <http://http://lpi.worldbank.org/international/global/2016>
467. Measuring the Cash Conversion Cycle in an International Supply Chain / Ruth Banomyong // Annual Logistics Research Network (LRN), 2005. – P. 29–34.
468. Neely A., Bourne M. and Adams C. (2003), Better bulgeting or beyond bulgeting /Measuring business excellence, Vol. 9, 2005, p. 27.
469. Optimizing financial relationship with the financial value chain//Bulletin of metaGroup. WhitePaper., Sept., 2004 – 18p. <http://www.metagroup.com>
470. Porter M. Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth. / M. Porter, M.Kramer // Harvard Business Review. – 2011. – Vol. 89. – № 1/2. – P. 62–77.
471. Report on State of Mass Customization Implementation and Cost Drivers // [http://mass-customization.blogs.com/mass\\_customization\\_open\\_i/2007/07/report-on-state.html](http://mass-customization.blogs.com/mass_customization_open_i/2007/07/report-on-state.html)
472. Rogers D. An examination of reverse logistics practices/ D. Rogers, R. Tibben-Lembke // Journal of Business Logistics. – 2001. – №22 (2). – P. 129–145.
473. Samii A. K. Stratégie logistique: Supply chain management, Dunod / A. K. Samii. – Paris, 2004.
474. Wilson D. T. Understanding the Value of a Relationship / Wilson D. T., Swati J. //Asia-Australia Marketing Journal. – 1996. – № 2 (1). – P. 55 – 66.
475. Witkowski J. Metodologiczne podstawy strategii logistycznej w przedsiębiorstwie / J. Witkowski // GmiL. – 1993. – Nr 12. – S. 214-217.

## Додаток А

Таблиця А1

**Інформація про підприємства легкої промисловості, на базі яких були проведені дослідження**

Назва	Адреса	ЄДРПОУ	Вид діяльності за КВЕД	Середня чисельність	Співпраця з іноземними партнерами
ПАТ «Володарка»	місто Вінниця, проспект Коцюбинського, буд. 39	05502381	14.13 - Виробництво іншого верхнього одягу	845	Hugo Boss, Silvius, Capo Carisma
ПАТ «Бердичівська фабрика одягу»	місто Бердичів, Житомирська область, Соборна площа, буд. 1/2	00309105	14.13 - Виробництво іншого верхнього одягу	720	Licona, Peter Kaiser
ПрАТ «Чернігівська ШФ «Елегант»	місто Чернігів, Чернігівська область, проспект Перемоги 41	05502634	18.22.1 – виробництво верхнього одягу	652	-
ПАТ «Троттола»	м. Львів, Львівська область, вул. Тобілевича, буд. 8	20835669	14.13 - Виробництво іншого верхнього одягу	650	New Look, Zara
ПАТ «Гроно-Текс»	місто Виноградів, Закарпатська область, вул. Миру, 13	00309134	14.13 - Виробництво іншого верхнього одягу	562	Ozex, Canda, Sipo Poland
ПАТ «Кіровоградська ШФ «Зорянка»	місто Кіровоград, Кіровоградська область, вул. Є. Маланюка 2	05502700	14.13 - Виробництво іншого верхнього одягу	431	-
ПрАТ «Санта Україна»	місто Первомайськ, Миколаївська область, вул. А. Чернецького 108	00309571	14.13 - Виробництво іншого верхнього одягу	343	BCBG, Grossa Moda, Laura shley, Mexx, Next, Top Shop
ПАТ ВТФ «Сіверянка»	м. Чернігів, Чернігівська область вул. Малиновського 36	00310143	14.12 - Виробництво робочого одягу	318	-
ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика»	м. Ужгород, Закарпатська обл., вул. Толстого, 40	00309140	14.13 - Виробництво іншого верхнього одягу	265	Dolce&Gabbana, Mexx, Next, Antonelle, Moschino, Alberta Ferretti, Blacky Dress, Jean Paul, Un Jo-ur Ailleurs, Orsey, Cop Coppino
ПрАТ фірма "Арсанія"	місто Коростень Житомирська область, вул. В. Сосновського 9	00309111	14.13 - Виробництво іншого верхнього одягу	163	-

## Додаток Б

## Таблиця Б1

**Класифікація фінансових потоків в логістичних системах підприємств**  
(розроблено автором)

Ознака класифікації	Види фінансового потоку
1. За метою ведення господарської діяльності	- комерційний фінансовий потік (спрямований на досягнення логістичною системою економічних, соціальних та інших результатів з метою одержання прибутку) - некомерційний фінансовий потік (спрямований на досягнення логістичною системою економічних, соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку)
2. За рівнем управлінського впливу на процеси генерування	- активний (використовується в операціях, управління якими здійснює саме підприємство) - пасивний (належить підприємству, але тимчасово розміщений в об'єкти, на які підприємство не має прямого впливу)
3. За видами господарських зв'язків	- горизонтальний фінансовий потік (відображають рух фінансових ресурсів між елементами логістичної системи) - вертикальний фінансовий потік (відображає рух фінансових ресурсів між елементами головного та дочірніх підприємств логістичної системи)
4. За видами господарської діяльності	- фінансовий потік від операційної діяльності (виникає в процесі ведення операційної діяльності) - фінансовий потік від фінансової діяльності (виникає в процесі ведення фінансової діяльності) - фінансовий потік від інвестиційної діяльності (виникає в процесі ведення інвестиційної діяльності)
5. За відношенням до логістичної системи	- зовнішній (рухається між різними логістичними системами) - внутрішній (рухається між елементами в межах однієї логістичної системи)
6. За характером впливу на логістичну систему	- системо-утворюючий фінансовий потік (займає найбільшу питому вагу в структурі вхідних та вихідних потоків, обумовлює особливості функціонування логістичної систем та визначає стратегічні орієнтири її розвитку) - системно-забезпечуючий фінансовий потік (призначений для підтримання системо-утворюючих зв'язків та їх обслуговування) - додатковий фінансовий потік (використовується в якості джерела додаткового доходу та його наявність відображає додаткові можливості)
7. За масштабами обслуговування логістичної системи	- фінансовий потік в логістичній системі - фінансовий потік в логістичною підсистемі - фінансовий потік за елементом логістичної системи - фінансовий потік за окремою логістичною операцією
8. За видами логістичних операцій	- звичайний фінансовий потік (виникає за результатами звичайних логістичних операцій) - реверсивний фінансовий потік (виникає за результатами логістичних операцій, пов'язаних із повторним використанням продукції)
9. За характером руху	- регулярний (повторюються у визначеному часовому інтервалі) - дискретний (носить одноразовий характер та не повторюються у визначеному часовому інтервалі)
10. За спрямованістю руху	- вхідний фінансовий потік (відображає надходження фінансових ресурсів) - вихідний фінансовий потік (відображає вибуття фінансових ресурсів)
11. За знаком абсолютної величини	- позитивний; - негативний
12. За рівнем достатності	- достатній фінансовий потік (характеризує можливості фінансування поточних потреб підприємства) - дефіцитний фінансовий потік (характеризує перевищення вихідного фінансового потоку над вхідним) - профіцитний фінансовий потік (характеризує перевищення вхідного фінансового потоку над вихідним)
13. За придатністю для прийняття управлінських рішень	- релевантний фінансовий потік (відображає зміну параметрів під впливом фінансових рішень) - іррелевантний фінансовий потік (відображає незмінність параметрів під впливом фінансових рішень) - інкрементальний (відображає можливості коригування в міру надходження нової інформації)
14. За методами вартісної оцінки	- дисконтований фінансовий потік (визначений за майбутньою вартістю) - недисконтований фінансовий потік (визначений за теперішньою вартістю)

15. За рівнем передбачуваності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- передбачуваний (являються легко прогнозованим в конкретному часовому інтервалі та є практично незмінними)</li> <li>- умовно-передбачуваний ( легко прогнозований в конкретному часовому інтервалі, але будь-які зміни в зовнішньому середовищі чи у складі логістичної інфраструктури його змінюють)</li> <li>- непередбачуваний (форс-мажорний) (не може бути прогнозованим та виникає у випадку настання форс-мажорних обставин)</li> </ul>
16. За часом виникнення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- минулий фінансовий потік</li> <li>- поточний фінансовий потік</li> <li>- майбутній фінансовий потік</li> </ul>
17. За характером використання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- безповоротний фінансовий потік (рухається в одну сторону і не може бути повернутий його ініціатору )</li> <li>- зворотний фінансовий потік (може бути повернутий ініціатору та виникає у випадку повернення покупцями та постачальникам неякісних товарів)</li> </ul>
18. За обліковою інформацією	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фінансовий потік звітного періоду</li> <li>- фінансовий потік майбутнього звітного періоду,</li> <li>- фінансовий потік минулого звітного періоду.</li> </ul>
19. За наслідками управлінських впливів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збалансований фінансовий потік (урівноважений з матеріальним потоком, динамічний і синхронізований вхідний і вихідний фінансовий потік)</li> <li>- незбалансований фінансовий потік (не урівноважений з матеріальним потоком, не динамічний і не синхронізований вхідний і вихідний фінансовий потік )</li> </ul>
20. За формами розрахунків між учасниками логістичного ланцюга	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фінансові потоки за платіжними дорученнями</li> <li>- фінансові потоки за інкасовою формою розрахунків (платіжними вимогами або вимогами-дорученнями)</li> <li>- фінансові потоки за акредитивною формою розрахунків</li> <li>- фінансові потоки за факторинговими операціями</li> <li>- фінансові потоки за вексельною формою розрахунків</li> <li>- фінансові потоки за пластиковими картками</li> </ul>
21. За інтервалом руху	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фінансовий потік з рівними інтервалами руху</li> <li>- фінансовий потік з нерівними інтервалами руху</li> </ul>
22. За логістичними процесами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фінансовий потік у постачанні</li> <li>- фінансовий потік у транспортуванні</li> <li>- фінансовий потік у виробництві</li> <li>- фінансовий потік у збуті</li> <li>- фінансовий потік у сервісному обслуговуванні</li> <li>- фінансовий потік за рециклінгом</li> <li>- фінансовий потік за аутсорсингом</li> <li>- фінансовий потік у розрахунках</li> </ul>
23. За траєкторією руху	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прямиий фінансовий потік (рухається прямо від споживача до виробника або навпаки)</li> <li>- опосередкований (рухається через одного чи більше посередників від споживача до виробника або навпаки).</li> </ul>
24. За стадіями логістичних процесів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ініціюючий фінансовий потік (виникає на стадії «до продажу», що визначається фінансовими інтересами всіх учасників логістичного ланцюга)</li> <li>- супутній фінансовий потік (характерний для стадії «під час продажу» і є супутнім матеріальному потоку)</li> <li>- керуючий фінансовий потік ( виникає на стадії «після продажу» та обумовлює певний набір логістичних операцій для кожної стадії реалізації продукту)</li> </ul>
25. За ступенем виконання поставлених завдань	<ul style="list-style-type: none"> <li>- плановий (відображається у фінансових планах різних планових періодів);</li> <li>- фактичний (характеризує фінансові потоки на конкретну дату );</li> <li>- нормативний (спроможний забезпечити мінімально-необхідний залишок грошових коштів підприємства)</li> </ul>
26. За методом обчислення обсягу потоку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- валовий (відображає загальний обсяг вхідного чи вихідного фінансового потоку в розрізі логістичного ланцюга чи їх сукупністю на певну дату )</li> <li>- чистий (відображає різницю між вхідними та вихідними фінансовими потоками в розрізі логістичних ланцюгів чи їх сукупністю)</li> <li>- скоригований фінансовий потік (відображає вплив процесів інфляції на обсяги вхідних та вхідних фінансових потоків )</li> </ul>

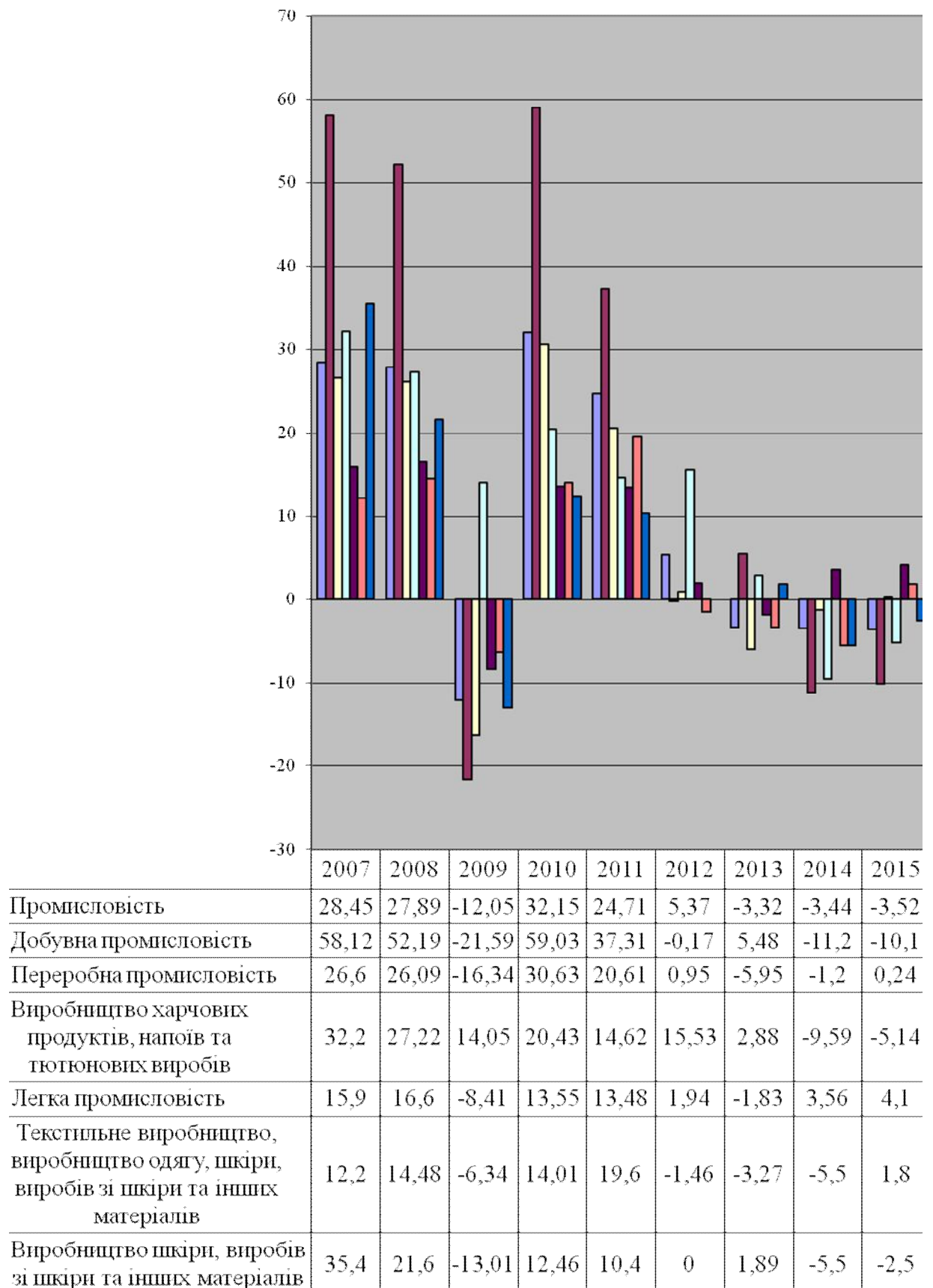


Рис. В1. Динаміка темпів приросту обсягів реалізованої промислової продукції  
в 2007-2015 роках, %

## Додаток Д

Таблиця Д 1

**Динаміка темпів росту обсягів виробництва основних видів продукції легкої промисловості у 2007-2015 рр., %**  
(розраховано автором) [304; 306]

Види продукції	Роки							
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Пряжа бавовняна, тис. т	81,89	64,42	74,63	50,00	152,00	47,37	122,22	123
Тканини, млн. м <sup>2</sup>	95,61	78,99	102,44	100,91	118,76	83,44	81,79	102,6
Білизна постільна, млн. шт.	77,02	74,19	125,00	97,39	91,96	90,29	101,08	96,42
Килими та вироби килимові, млн. м <sup>2</sup>	92,21	66,20	125,53	128,81	107,89	102,44	103,57	112,02
Матеріали неткані і вироби з матеріалів нетканих, тис. т	102,48	87,88	111,72	109,88	112,36	88,50	102,82	105,46
Вата бавовняна, віскозна та з інш. текст. матеріалів, вироби з вати, тис. т	124,50	93,62	98,30	91,91	93,71	92,62	95,65	115,64
Полотна трикотажні машинного чи ручного в'язання, тис. т	63,83	93,33	139,29	123,08	93,75	104,44	104,26	98,87
Вироби панчішно-шкарпеткові трикотажні машинного чи ручного в'язання, млн. пар	102,32	96,43	129,08	116,93	92,43	89,52	104,44	109,2
Пальта, напівпальта, накидки, плащі, куртки теплі та вироби аналогічні чоловічі та хлопчачі, тис. шт.	70,41	106,12	106,27	89,62	95,26	132,93	95,99	77,8
Пальта, напівпальта, накидки, плащі, куртки теплі та вироби аналогічні жіночі та дівчачі, тис. шт.	98,86	70,98	105,10	93,38	87,14	89,84	97,37	99,71
Костюми чоловічі та хлопчачі, тис. шт.	90,33	63,20	81,33	115,37	81,96	81,48	96,97	109,4
Костюми жіночі та дівчачі, тис. шт.	94,66	64,11	128,93	79,51	92,02	89,33	107,46	131,1
Піджаки та блейзери, куртки типу піджаків, джемperi та вироби аналогічні чоловічі та хлопчачі, тис. шт.	77,55	72,34	112,28	91,80	103,85	96,06	100,00	104,5
Жакети та блейзери, піджаки, куртки, джемperi та вироби аналогічні жіночі та дівчачі, тис. шт.	67,84	80,57	88,51	106,05	95,97	81,90	86,68	101,2
Брюки, бриджі чол. та хлопчачі, тис. шт.	85,66	84,73	97,88	104,77	101,54	100,16	97,99	89,87
Брюки, бриджі жіночі та дівчачі, тис. шт.	86,96	62,51	116,28	84,94	104,26	100,48	98,72	86,12
Сукні та сарафани жіночі та дівчачі, тис. шт.	108,84	128,11	96,49	134,03	97,86	88,21	93,38	96,54
Светри, джемperi, пуловери, жилети та інші вироби трикотажні машинного чи ручного в'язання, тис. шт.	60,82	62,96	113,16	95,80	93,87	74,87	95,25	104,56
Одяг верхній трикотажний, тис. шт.	105,92	70,55	124,94	83,86	91,80	95,67	100,70	104,5
Трикотаж спідній, млн. шт.	72,76	74,01	133,93	128,00	95,83	99,28	72,63	68,35
Пальта і напівпальта, шуби з хутра натурального, тис. шт.	96,63	77,91	95,52	100,00	103,13	96,97	96,88	102,13
Шкіра після дублення чи оброблена під пергамент, тис. м <sup>2</sup>	115,92	65,01	92,37	98,71	103,99	91,70	94,53	89,61
Взуття, млн. пар	98,67	91,89	125,98	107,39	102,54	105,65	93,31	82,18

## Додаток Е

## Таблиця Е 1

## Динаміка обсягів імпорту продукції легкої промисловості за 2007-2015 р.р. [304]

Код	Найменування товару	Роки, тис. дол.							
		2007	2008	2009	2010	2011.	2012	2013	2014
4101-4103	Шкури	5 497	3 727	444	626	784	499	2160	1135
4104-4111	Шкіряні товари	84 380	82 525	51532	71837	100524	99574	109837	80370
4201- 4206	Вироби із шкіри	54 109	118 237	64550	97723	89581	136360	128896	79788
4301-4302	Сировина пушно-хутрова та хутрові шкури	6 302	11 461	5199	3660	5730	5651	9107	7773
4303	Одяг з хутра	8 451	15 266	2123	2274	1359	2995	3479	1565
4304	Хутро штучне та вироби з нього	735	1 262	436	1257	1768	2128	3942	911
5003	Відходи шовкові	-	9	-	3	-	3	6	-
5005-5006	Нитки та пряжа з шовку	27	7	11	4	22	16	15	17
5007	Тканини з шовку	1 407	1 939	2078	2560	2267	1852	1252	981
5101-5105	Вовна та відходи вовни	7 911	8 559	3079	2853	3286	4496	6803	2557
5106-5110	Пряжа з вовни	1 843	2 744	1945	2154	1993	1597	1636	905
5111-5113	Тканини вовняні	70 932	71 763	55432	51146	57445	46249	46955	36522
5201-5203	Бавовна та відходи бавовни	20 240	22 554	16037	13267	16645	13099	9687	5270
5204-5207	Нитки та пряжа бавовняна	16 593	16 506	18099	24741	38966	33629	36045	24224
5208-5212	Тканини бавовняні	164 708	158 778	1215877	137079	159595	139172	153049	102693
5301-5305	Волокно лляне, конопляне, джугове, сизалю	376	1 497	1053	871	1083	398	411	293
5306-5308	Пряжа лляна та з інших рослин	1 512	2 965	1185	2439	4013	4333	5160	2742
5309-5311	Тканини з льону та інших рослин	19 225	17 298	9993	10233	14712	10217	9474	4149
5401-5406	Нитки та пряжа з хімічних ниток та волокон	70 572	78 674	71307	113211	143714	109754	104686	65682
5501-5507	Джути та волокна штапельні	102 438	108 528	90334	106224	134200	112619	92085	61414
5407-5408	Тканини з хімічних ниток та волокон	187 131	216 655	146690	193890	182151	239913	310244	176394
5601	Вата	43 161	50 197	46619	53287	53299	51323	58122	40877
5602	Фетр і повсть	4 030	5 001	2426	2980	3710	3733	3436	1781
5603	Неткані матеріали	53 328	60 220	41137	58921	82088	74771	82837	60005
5701-5705	Килими	38 350	50 828	23792	37856	43154	45033	49218	20994
5801-5811	Інші текстильні матеріали	69 039	85 219	66446	82077	76580	91036	75248	90216
6001-6006	Трикотажні полотна	59 062	64 822	59955	83414	90112	129486	95873	67142
6101-6114	Одяг трикотажний	131 274	274 335	159320	278373	213034	391397	330270	171146
6115	Панчішно-шкарпеткові вироби	35 594	69 475	56064	111283	60577	63242	50529	21731
6201-6217	Одяг текстильний	171 387	451 892	224612	297917	254368	616424	510314	231257
6301	Ковдри та пледи дорожні	11 262	16 878	9461	11428	12304	13670	13474	5380
6302-6303	Білизна постільна, столова, гардини, штори	21 112	45 781	23918	44241	35184	58995	67677	33309
6304-6310	Інші вироби, одяг, що використовувався	70 506	101 250	92008	150629	182686	181949	191683	48099
6401-6406	Взуття	202 509	497 641	267151	468893	335490	757306	759651	329367
6501-6507	Головні убори	6 576	12 569	8348	7293	10708	17972	16673	13106
Всього товарів легкої промисловості		1741579	2 785 457	1738661	2526644	2413132	3460891	3339934	1865852

## Додаток Е 2

## Динаміка обсягів експорту продукції легкої промисловості за 2007-2015 р.р. [304]

Код	Найменування товару	Експорт, тис. дол.							
		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
4101-4103	Шкури	8298	957	1380	1719	1091	912	1844	1186
4104-4111	Шкіряні товари	333890	301170	141292	120883	112205	87195	90556	63689
4201- 4206	Вироби із шкіри	40516	44157	27933	44112	43725	34754	40404	29662
4301-4302	Сировина пушно-хутрова та хутрові шкури	10525	12358	6737	6671	11266	12611	15492	20117
4303	Одяг з хутра	927	863	550	354	22	67	492	132
4304	Хутро штучне та вироби з нього	552	14	201	82	146	96	130	27
5003	Відходи шовкові	-	-	3	-	-	-	-	-
-5005--5006	Нитки та пряжа з шовку	-	-	1	-	-	-	2	-
5007	Тканини з шовку	-	34	74	55	55	29	6	12
5101-5105	Вовна та відходи вовни	112	32	154	226	307	423	1398	1845
5106-5110	Пряжа з вовни	398	87	43	38	27	22	88	745
5111-5113	Тканини вовняні	10749	12441	4978	5217	4759	4707	6436	3376
5201-5203	Бавовна та відходи бавовни	586	64	124	67	126	32	252	-
5204-5207	Нитки та пряжа бавовняна	5631	5363	3135	1686	140	663	600	61
5208-5212	Тканини бавовняні	7296	8280	3801	4011	4378	4400	4583	2494
5301-5305	Волокно лляне, конопляне, джутове, сизалю	5673	2201	1063	1107	594	859	855	966
5306-5308	Пряжа лляна та з інших рослин	266	75	58	16	37	14	68	-
5309-5311	Тканини з льону та інших рослин	277	407	134	154	222	319	51	35
5401-5406	Нитки та пряжа з хімічних ниток та волокон	37112	28958	6803	4154	2967	2658	2028	2317
5501-5507	Джути та волокна штапельні	5910	5835	831	898	698	2145	3975	3263
5407-5408	Тканини з хімічних ниток та волокон	9156	11173	8923	7412	13303	10377	16205	7624
5601	Вата	26216	25002	21343	18699	10090	9606	15625	19421
5602	Фетр і повсть	225	307	66	43	82	118	339	357
5603	Неткані матеріали	3209	6897	6836	8076	13626	14266	13455	9077
5701-5705	Килими	25569	29547	14859	11645	16857	20327	20531	11616
5801-5811	Інші текстильні матеріали	4092	6346	4022	6026	7223	7089	7369	5723
6001-6006	Трикотажні полотна	5495	4997	4045	6662	9498	10323	14074	9854
6101-6114	Одяг трикотажний	126310	119184	93564	109298	144502	136536	144473	95656
6115	Панчішно-шкарпеткові вироби	7238	9294	10613	16247	19660	22362	20628	12541
6201-6217	Одяг текстильний	562066	565970	426825	420435	481707	397642	400164	218785
6301	Ковдри та пледи дорожні	2565	2860	2775	5120	7262	8492	8426	4736
6302-6303	Білизна постільна, столова, гардини, штори	30245	19826	20121	18863	22804	21399	18055	14306
6304-6310	Інші вироби; одяг, що використовувався	58040	64597	55257	65857	71072	74888	76151	64665
6401-6406	Взуття	143505	170839	138871	169329	202519	170184	191506	154112
6501-6507	Головні убори	2603	4565	4105	3550	3841	2643	2711	1521
Всього товарів легкої промисловості		1475252	1464710	1011698	1059103	1207084	1058305	1119555	760347



## Додаток Ж

Таблиця Ж 1

**Динаміка обсягів господарських засобів та джерел формування по промисловості у 2007-2015 р.р. [304]**

Показники	Роки, млн.грн.								
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Необоротні активи	404378,2	491341,4	546823,6	583432,2	659349,0	957255,7	1032951,9	1108648,1	1191456
Оборотні активи	364159,7	481216,6	541252,1	631647,4	713575,4	786102,5	838708,6	894555,3	939514,3
Витрати майбутніх періодів	3927,5	6599,2	9217,6	10122,1	12739,6	12049,7	-	-	-
Необоротні активи та групи вибуття	-	162,3	204,8	191,3	295,4	407,9	575,4	711,7	725,2
Власний капітал	363110,4	394929,4	410801,9	424545,4	464371,0	680359,3	721155,3	754654,4	780215,3
Забезпечення наступних витрат і платежів	13849,5	14246,8	17371,5	22439,9	32471,4	48918,7	-	-	-
Довгострокові зобов'язання	106361,8	159611,5	175593,7	184079,9	223358,9	305317,1	-	-	-
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-	-	367043,1	392858,1	412214,6
Поточні зобов'язання	281058,4	401805,2	484456,5	584974,7	655357,0	711546,2	-	-	-
Поточні зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-	-	783892,3	856247,3	925960,8
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття	-	-	-	-	-	-	145,1	155,3	166,7
Доходи майбутніх періодів	8085,2	8726,6	9274,4	9353,1	10401,3	9674,6	10591,9	11578,2	12897,1

Таблиця Ж 2

**Динаміка обсягів господарських засобів та джерел формування по легкій промисловості у 2007-2015 р.р. [304]**

Показники	Роки, млн.грн.								
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Необоротні активи	3869,1	4210,7	4701,1	4954,7	5241,1	5352,5	5564,0	5776,6	6013,44
Оборотні активи	4243,5	5259,8	5383,9	5897,2	6381,8	6785,0	7191,9	7612,8	8103,86
Витрати майбутніх періодів	47,2	105,0	108,1	164,7	194,0	296,9	-	-	-
Необоротні активи та групи вибуття	-	0,4	1,6	1,6	1,4	2,7	1,9	1,8	1,8
Власний капітал	3057,1	3135,2	3344,5	3580,2	3883,4	3558,0	4143,7	4414,7	4654,8
Забезпечення наступних витрат і платежів	38,2	30,6	36,5	28,3	44,2	47,8	-	-	-
Довгострокові зобов'язання	1457,6	1867,5	1996,2	2180,9	2668,2	2876,8	-	-	-
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-	-	2469,1	2591,7	2684,2
Поточні зобов'язання	3528,6	4450,3	4725,7	5145,2	5133,9	5904,1	-	-	-
Поточні зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-	-	6143,8	6383,6	6698,2
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття	-	-	-	-	-	-	1,2	1,2	1,2
Доходи майбутніх періодів	78,3	92,4	91,8	83,5	88,7	50,4	-	-	-

## Динаміка обсягів необоротних активів підприємств легкої промисловості в 2007-2015 рр. [304]

Роки	Необоротні активи, млн. грн.	В тому числі, млн. грн.						
		основні засоби та нематеріальні активи		інвестиційна нерухомість	довгострокові біологічні активи	незавершені капітальні інвестиції	довгострокові фінансові інвестиції	інші необоротні активи
		залишкова вартість	знос	залишкова вартість				
<b>Промисловість</b>								
2007	404378	288450	397516	-	-	60208,5	35276,2	20483,4
2008	491341	346812	432124	-	-	71948	4275,7	29826,1
2009	546824	396033	596029	-	-	74544	42530,2	33716,4
2010	583432	426597	658909	-	-	78362,7	43415,9	35056,5
2011	659349	470588	765500	-	-	97964,8	51684,5	39111,9
2012	957256	763328	944082	-	-	113343	39791,1	40793,1
2013	1032952	824590	1085748	3961,6	360,5	119594	47715,9	36729,9
2014	1108648	885018	1227413	4251,9	386,8	128358	51212,5	39421,4
2015	1191456	945461	1415541	4654,2	406,1	139456	56451,5	45027,2
<b>Легка промисловість</b>								
2007	3869	2941,5	2519,4	-	--	390,2	407,5	129,8
2008	4210,7	3216,3	2679,4	-	-	449,8	408,1	136,5
2009	4701,1	3357,3	2829,8	-	-	511,1	691,7	141
2010	4954,7	3599,4	2994,1	-	-	338,9	704,8	316,6
2011	5241,1	3976,7	3699,7	-	-	490,1	747,4	297
2012	5352,5	3693,3	3693,3	--	-	425,7	954,9	278,6
2013	5564	3904,3	4034,1	25,7	0,051	355,7	963,4	314,8
2014	5776,6	4053,1	4187,8	26,7	0,62	369,3	1000,1	326,8
2015	6013,44	4306,2	4288,9	27,4	0,71	374,5	1014,9	289,73
<b>Текстильне виробництво</b>								
2007	1848,6	1429,5	1292,1	-	-	223,6	141,7	53,8

2008	2014,2	1559	1363,3	-	-	238,3	157	59,9
2009	2411,5	1625,9	1402,8	-	-	246,1	469,9	69,6
2010	2408,1	1690,6	1434,5	-	-	163,4	483,4	70,7
2011	2430,7	1782,2	1548,4	-	-	273,2	307,9	67,5
2012	1821,6	1256	1231,1	-	-	175,2	343,9	46,4
2013	1839	1282,7	1312,2	1,2	0,05	127	357,1	70,95
2014	1907,5	1330,5	1361,1	1,3	0,12	131,7	370,4	73,5
2015	2009,5	1360,2	1395,2	1,3	0,16	139,2	399,1	74,5
Виробництво одягу								
2007	1216,9	979,3	874,9	-	-	104,3	109,7	23,6
2008	1446,5	1158,5	961,1	-	-	151,1	112,9	24
2009	1397,5	1156,9	1019,4	-	-	140,9	79,5	20,2
2010	1368	1157,2	1074,8	-	-	114	77,4	19,4
2011	1553,3	1257,4	1122,2	-	-	167,9	105,9	22,2
2012	1738,2	1440	1328,9	-	-	174,7	98,3	25,2
2013	1811,1	1506,7	1364,9	20	0,002	162,6	87,5	34,4
2014	1884,1	1567,4	1419,9	20,8	0,002	169,2	91	35,8
2015	1987,3	1587,2	1657,4	23,1	0,003	173,3	98,9	37,2
Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів								
2007	803,6	532,7	352,4	-	-	62,3	156,1	52,4
2008	750	498,8	355,1	-	-	60,3	138,1	52,7
2009	892,1	574,6	407,6	-	-	124	142,2	51,2
2010	1178,7	751,6	484,8	-	-	56,5	144	226,6
2011	1257	937,2	1029	-	-	49	63,6	207,2
2012	1792,7	997,3	1170,6	-	-	75,8	512,7	207
2013	1913,9	1115	1356,9	4,5	0	66,1	518,8	209,5
2014	2035,1	1185,6	1442,8	4,8	0	70,3	551,7	222,7
2015	2367,8	1250,2	1501,8	5,2		72,4	560,3	228,1

Таблиця Ж 5

**Динаміка обсягів оборотних активів підприємств легкої промисловості в 2007-2015 рр. [304]**

Роки	Оборотні активи, млн.грн.	В тому числі, млн.грн.						
		запаси	поточні біологічні активи	дебіторська заборгованість	поточні фінансові інвестиції	грошові кошти	витрати майбутніх періодів	інші оборотні активи
<b>Промисловість</b>								
2007	364160	110381	-	211845	7010,3	23499	-	11424
2008	481217	131449	-	300071	9807,3	26668	-	13209
2009	541252	132017	-	358970	11772	23495	-	14998
2010	631647	159183	-	409457	13261	31846	-	17901
2011	713575	189157	-	454466	13079	38527	-	18348
2012	786103	206622	-	498079	13958	48369	-	19075
2013	838709	223348	1085,4	512093	13020	52376	13719	23067
2014	894555	237357	1153,5	547401	13887	55661	14579	24513
2015	939514	244654	1245,3	581256	14002	58471	14897	24989
<b>Легка промисловість</b>								
2007	4243,5	1588,4	-	2248,5	43	287,9	-	75,9
2008	5259,8	1836,1	-	2921,9	101,9	310,9	-	89
2009	5383,9	1732,6	-	3081,5	159,4	331,7	-	78,7
2010	5897,2	1929,1	-	3285,1	261,5	329,2	-	92,3
2011	6381,8	2272,1	-	3277,5	211,3	523,9	-	97,1
2012	6785	2488,2	-	3409,3	145,5	632,1	-	109,9
2013	7191,9	2725,9	0,061	3322,3	97,4	662,6	239,3	144,3
2014	7612,8	2880,1	0,064	3510,3	116,7	700,1	252,8	152,5
2015	8103,86	2910,2	0,063	3678,3	117,1	754,2	458,6	185,4
<b>Текстильне виробництво</b>								

2007	1708,4	692,6	-	888,1	14,7	77,2	-	35,9
2008	1962,8	766,3	-	1018,2	32,9	104,8	-	40,6
2009	2198,8	810,3	-	1239,5	13,6	101,1	-	34,2
2010	2228,5	903,8	-	1168,6	15,4	104,8	-	35,8
2011	2440,8	1080,7	-	1231,5	21,1	92,4	-	35,1
2012	2197,9	981,3	-	1075,1	31,1	78,4	-	32,1
2013	2135,6	978,5	0,002	937,7	32,9	102,7	81,4	32,4
2014	2232,8	1008,7	0,002	966,6	33,9	105,9	83,9	33,8
2015	2362,30	1109,9	0,002	989,9	34,1	108,2	86,1	34,1
Виробництво одягу								
2007	1170,7	501,4	-	530,7	2,3	111,3	-	25,1
2008	1415,3	535,2	-	695,5	2,4	149,7	-	32,5
2009	1498,6	553,5	-	745,9	6,3	161,8	-	31
2010	2228,5	598,1	-	740,7	1,5	152,4	-	33
2011	1805,3	697,8	-	887,4	6,8	174,2	-	39,2
2012	2197,9	1029,8	-	1111,2	0,6	204,8	-	50,3
2013	2747,8	1244,6	0,059	1199,8	1	201,7	21,1	79,5
2014	3299,8	1467,5	0,072	1467,3	1,4	246,7	23,1	93,8
2015	3471,6	1547	0,079	1547,2	1,8	254,2	25,1	96,2
Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів								
2007	1364,4	394,4	-	829,8	25,9	99,5	-	14,9
2008	1881,8	534,6	-	1208,2	66,7	56,5	-	15,8
2009	1686,5	368,8	-	1096	139,4	68,8	-	13,5
2010	1997,9	427,2	-	1375,8	99,5	71,9	-	23,5
2011	2135,7	493,6	-	1158,5	203,4	257,3	-	22,8
2012	2190,2	477,1	-	1223,1	113,7	348,8	-	27,5
2013	2308,4	502,9	-	1184,8	93,6	358,1	136,7	32,3
2014	2426,7	528,7	-	1245,5	98,4	376,4	143,7	34
2015	2554,8	534,1	-	1351,2	101,1	384,1	150,2	34,1

Таблиця Ж 6

## Динаміка обсягів поточних зобов'язань підприємств легкої промисловості в 2007-2015 рр. [304]

Роки	Поточні зобов'язання, млн.грн.	В тому числі, млн.грн.				
		короткострокові кредити банків	поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	кредиторська заборгованість	поточні забезпечення	доходи майбутніх періодів
Промисловість						
2007	281058,4	46773,3	6780,2	227504,9	-	-
2008	401805,2	69997,1	13687,1	318140,6	-	-
2009	484456,5	62165,5	19435,6	402855,4	-	-
2010	584974,7	77550	26282,9	481141,9	-	-
2011	655357	69371,6	18868,8	567116,6	-	-
2012	711546,2	78994	27232,9	605319,3	-	-
2013	783892,3	100101,1	31269,2	633923,9	8006,2	10591,9
2014	856247,3	109339,6	34155	692429,5	8745	11578,2
2015	925960,8	119456,5	38897	745456,2	9254	12897,1
Легка промисловість						
2007	3528,6	884,1	95,5	2548,9	-	-
2008	4450,3	538,6	69,9	3841,8	-	-
2009	4225,7	567,4	174	3984,4	-	-
2010	5145,2	823,3	209,1	4107,8	-	-
2011	5133,9	639,1	264	4230,9	-	-
2012	5904	734,5	74,2	5095,3	-	-
2013	6143,8	809,2	80,6	5205	8,2	40,8
2014	6383,6	840,8	83,7	5408,2	8,5	42,4
2015	6698,2	874,4	86,6	5687	8	42,2
Текстильне виробництво						

2007	1390,5	180,9	49,8	1159,9	-	-
2008	1684,5	226,7	22,8	1435,1	-	-
2009	2055,2	235,3	129,1	1690,8	-	-
2010	2082,6	174,8	183,9	1723,9	-	-
2011	2373,1	301,8	229,2	1842,1	-	-
2012	1976,7	104,6	38,1	1834	-	-
2013	1910	132,9	46,9	1714,5	0,9	14,8
2014	1977,5	136,9	58,6	1765,9	0,9	15,2
2015	2077,9	138,8	63,5	1858,3	0,9	16,4
Виробництво одягу						
2007	850,9	145,8	28,4	676,6	-	-
2008	1078,8	169,8	33,8	875,2	-	-
2009	1087,4	107,4	31,8	948,2	-	-
2010	1202,5	109,4	20,5	1072,6	-	-
2011	1342,3	133	30,7	1179	-	-
2012	1771,7	213,8	32,6	1525,4	-	-
2013	2168,2	199,9	28,3	1911,5	7,1	21,5
2014	2668,1	245,9	34,8	2351,2	8,8	26,4
2015	2811	278,6	36,2	2458,9	9,1	28,2
Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів						
2007	1187,2	57,5	17,4	712,3	-	-
2008	1687	142,2	13,3	1531,5	-	-
2009	1583,2	224,7	13,1	1345,4	-	-
2010	1860,1	544,1	4,7	1311,4	-	-
2011	1418,2	204,2	4,1	1209,8	-	-
2012	2115,7	416,1	3,6	1736	-	-
2013	2065,6	476,4	5,4	1579,1	0,2	4,5
2014	2100,8	484,5	5,5	1606	0,2	4,6
2015	2220,3	490,2	5,5	1720	0,1	4,5

## Додаток 3

Таблиця 3 1

## Порівняння узагальнених принципів фінансового менеджменту та логістики

У з а г а л ь н е н і п р и н ц и п и	
л о г і с т и к и	ф і н а н с о в о г о м е н е д ж м е н т у
Науковість (передбачає постійне використання найсучасніших досягнень науковців)	Науковість (передбачає використання передового досвіду з управління фінансами підприємств та його екстраполяція на майбутнє)
Моделювання (передбачає активне використання математичних, економіко-математичних, графічних та інших моделей)	
Гуманізація (визначає відповідність логістичної системи екологічним, ергономічним, соціальним, етичним та іншим вимогам)	
Синергічність (компоненти логістичної системи в цілому мають забезпечувати більший результат ніж їх індивідуальні можливості)	
Ієрархічність (зумовлює упорядкованість та організованість взаємодії окремих рівнів логістичної системи)	
Системність (забезпечує взаємодію і взаємозв'язки між елементами логістичної системи для досягнення єдиної цілі управління)	Системність (управлінські рішення стосовно управління фінансами мають прийматися в комплексі з іншими господарськими рішеннями)
Емерджентність (цілісність) (визначає необхідність реалізації цільової функції системою в цілому, а не окремими елементами)	Комплексність формування управлінських рішень
Оптимальність (передбачає врахування і оптимізацію витрат на всіх етапах в потокових процесів логістичної системи)	
Координація та інтеграція (забезпечує узгоджену участь елементів логістичної системи у процесі управління логістичними потоками)	Інтегрованість із загальною системою управління підприємством
Стійкість та адаптивність (обумовлює необхідність швидкого реагування логістичної системи на зміни зовнішнього середовища)	Динамізм (адаптивність) (визначає необхідність швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища)
Конструктивність (відображає необхідність тісного партнерство з учасниками логістичного ланцюга поставок)	
Функціональність (кожен елемент має виконувати тільки йому властиву специфічну функцію)	
	Варіативність (багатоваріантність) (обумовлює доцільність розгляду у процесі прийняття управлінського рішення альтернативних)
	Орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства (відображає необхідність узгодження управлінських рішень з основною метою діяльності підприємства)



## Додаток К

Таблиця К 1

**Інтерпретація підходів науковців щодо показників аналізу фінансових потоків**

Показники	[457]	[126]	[137]	[200]	[132, с.119]	[447]	[44]
Середньоквадратичне відхилення позитивного грошового потоку	+						
Середньоквадратичне відхилення від'ємного грошового потоку	+						
Коефіцієнт ліквідності грошових потоків	+	+	+	+			+
Коефіцієнт варіації позитивного грошового потоку	+						
Коефіцієнт варіації від'ємного грошового потоку	+						
Коефіцієнт кореляції позитивного та від'ємного грошових потоків	+						
Коефіцієнт ефективності грошового потоку	+	+	+	+	+		+
Коефіцієнт якості чистого грошового потоку	+		+	+	+		
Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку	+	+		+			+
Коефіцієнт реінвестування чистого грошового потоку	+	+	+				
Коефіцієнт рівномірності надходження грошових коштів				+			
Коефіцієнт рівномірності витрат грошових коштів				+			
Коефіцієнт нерівномірності витрачання грошових коштів				+			
Коефіцієнт збалансованості грошового потоку				+			
Коефіцієнт руху грошових коштів у результаті операційної діяльності		+					
Коефіцієнт грошового покриття виплат по відсотках		+					
Коефіцієнт грошового покриття короткострокових боргів							
Коефіцієнт обґрунтованості відтоку чистого грошового потоку операційної діяльності на цілі споживання					+		
Коефіцієнт оборотності грошових активів						+	
Період обороту дебіторської заборгованості						+	
Період обороту кредиторської заборгованості						+	
Рівень формування грошових потоків						+	
Рівень використання грошових потоків						+	
Рентабельність власного капіталу на основі чистого грошового потоку						+	
Рентабельність активів на основі чистого грошового потоку						+	

**Класифікація логістичних витрат у працях дослідників**

Автор	Види логістичних витрат
Мирогин Л.Б., Ташбаєв Ї.Э. [274]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– витрати на обробку замовлень;</li> <li>– витрати на постачання;</li> <li>– витрати на складську діяльність.</li> <li>– витрати на запаси продукції;</li> <li>– витрати на транспортування;</li> </ul>
Сток Дж., Ламберт Д. [374, с.639]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– витрати на утримання запасів;</li> <li>– витрати на складування;</li> <li>– витрати на виробництва;</li> <li>– витрати на оформлення замовлень та інформаційну підтримку.</li> <li>– транспортні витрати;</li> <li>– витрати на формування партії</li> </ul>
Бауерсокс Д., Клосс Д. [41, с.600]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– витрати на виконання замовлення;</li> <li>– загальні витрати на утримання запасів;</li> <li>– витрати на фінансування логістики та управління інформаційними системами;</li> <li>– виробничі трудовитрати та накладні видатки в управлінні запасами.</li> <li>– витрати на закупівлю ресурсів;</li> </ul>
Окландер М.А. [298, с.212]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– витрати на оформлення замовлень і вибір постачальника;</li> <li>– витрати на підтримання контактів із постачальниками;</li> <li>– витрати на доставку;</li> <li>– витрати на вантажні та транспортно-складські роботи;</li> <li>– витрати на складання графіків виробництва;</li> <li>– витрати на переналагодження виробництва;</li> <li>– витрати на внутрішньозаводські переміщення;</li> <li>– витрати на складування;</li> <li>– витрати на відправку;</li> <li>– витрати на підтримання контактів із споживачами;</li> <li>– втрати прибутку внаслідок невикористаних можливостей</li> </ul>
Чеботаєв А.А., Чеботаєв Д.А. [428, с.119-124]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– логістичні витрати постачання;</li> <li>– логістичні витрати технологічного процесу;</li> <li>– логістичні витрати обігу (збуту та реалізації);</li> <li>– загальні маркетингові витрати виробника;</li> <li>– витрати на отримання логістичної інформації;</li> <li>– витрати за заробітну плату логістів.</li> <li>– логістичні витрати складування;</li> </ul>
Чортюк Ю. В. [433, с.79]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– витрати на інформаційну підтримку процесів товароруку (витрати на оплату праці персоналу, що здійснює підтримку та обслуговування інформаційних процесів, пов'язаних з товарорухом, витрати на забезпечення документообігу, витрати, пов'язані з використанням оргтехніки і засобів зв'язку тощо);</li> <li>– витрати на утримання запасів (витрати на оплату праці складського персоналу, витрати на енергозабезпечення складів, витрати на використання вантажних засобів тощо);</li> <li>– витрати на транспортування товарів (вартість пального, використаного при транспортуванні товарів, витрати на оплату праці водіїв, витрати на утримання транспортних засобів тощо);</li> <li>– екологічні платежі (плата за спожиті природні ресурси, плата за забруднення навколишнього природного середовища, витрати на охорону довкілля (споживання природних ресурсів, запобігання забрудненню, усунення наслідків);</li> <li>– економічний збиток від забруднення довкілля (додаткові витрати, спричинені підвищенням захворюваності населення, втрати підприємства внаслідок зменшення обсягів реалізації через невихід хворих робітників на роботу, втрати сільгосп підприємств внаслідок недовиробництва продукції через забруднення придорожніх земель тощо))</li> </ul>
Помірко Н. М. [318, с.102]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– за елементами згідно з планом рахунків (матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація, інші витрати);</li> <li>– за формами та місцем виникнення (витрати у постачанні, витрати у виробництві, витрати у дистрибуції);</li> <li>– за логістичними функціями (витрати обслуговування замовлення, витрати</li> </ul>



**Інтерпретація поглядів науковців до змісту механізмів, в яких  
прослідковуються дуалістичний характер функціонування**

Види механізмів	Автор	Визначення поняття
Механізм управління	Фролова Л.В. [412, с. 48]	Ефективна інтеграція процесів взаємовпливу суб'єктів і об'єктів управління на досягнення поставлених цілей підприємницької діяльності
Механізм	Дороніна М.С. [173, с. 129]	Складна організаційна система, яка переробляє вхідні умови, що склалися, у бажаний вихід – процеси
Механізм управління	Бланк И. А. [52-55]	Сукупність основних елементів, які регулюють процес розробки та реалізації управлінських рішень стосовно певного об'єкта дослідження.
Механізм управління	Нижник Н.Р., Машков О.А. [291, с.37]	Категорія управління, що включає цілі управління, елементи об'єкта та її зв'язки, на які здійснюється вплив, дії в інтересах досягнення цілей, методи впливу, матеріальні та фінансові ресурси управління соціальним та організаційним потенціалами
Механізм управління	Балацький О. Ф. [452, с.65]	Відображає спосіб приведення об'єкта управління до певного бажаного стану
Фінансовий механізм	Василик О.Д. [124, с.104]	Сукупність форм і методів створення й використання фондів фінансових ресурсів з метою забезпечення різних державних структур, господарських суб'єктів і населення
Фінансовий механізм	Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. [332, с.369]	Складова господарського механізму і становить собою сукупність фінансових стимулів, важелів, інструментів, форм і способів регулювання економічних процесів і відносин
Фінансовий механізм	Волкова О.І. [136, с.65]	Система фінансових важелів впливу на організацію, планування і стимулювання використання фінансових ресурсів
Фінансовий механізм	Колгіна Н.В. [218, с.16]	Система управління фінансами підприємства в цілях досягнення максимального прибутку
Фінансовий механізм	Грязнова А. Г. [159, с.1043]	Сукупність взаємопов'язаних елементів (фінансових методів, фінансових важелів, правового, нормативного й інформаційного забезпечення)
Фінансовий механізм корпорацій	Колесова И. В. [220, с.182]	Система форм, методів і важелів управління їх фінансами з метою реалізації завдань сталого розвитку

## Додаток Н

Показники логістично-орієнтованого управління фінансами за вибірковою сукупністю підприємств легкої промисловості

(фрагмент розрахунків)

Таблиця Н 1

**Показники логістично-орієнтованого управління фінансами на ПрАТ фірма " Арсанія "**

Показник	Значення показника							
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Аспект «Фінанси»								
Коефіцієнт виконання бюджетів вхідних фінансових потоків	0,94	0,96	0,99	0,95	0,96	0,95	0,89	0,98
Коефіцієнт виконання бюджетів вихідних фінансових потоків	0,96	1,00	1,01	1,01	1,01	1,01	1,02	1,03
Коефіцієнт ліквідності фінансового потоку	1,05	1,02	1,01	1,00	1,03	1,01	0,98	1,00
Коефіцієнт рентабельності фінансового потоку	0,0005	0,0638	0,0002	0,0011	0,0016	-0,0283	-0,0213	0,0644
Коефіцієнт рентабельності фінансового потоку за активами	-0,0163	0,001	0,004	0,007	-0,012	-0,008	-0,008	0,015
Коефіцієнт рентабельності фінансового потоку за власним капіталом	-0,0236	0,0009	0,0061	0,0082	-0,0144	-0,0094	-0,0098	0,0218
Коефіцієнт достатності фінансового потоку	1,40	2,77	3,63	2,38	-2,20	-1,31	-2,50	-1,39
Аспект "Логістична інфраструктура "								
Коефіцієнт виконання поставок сировини та матеріалів	0,63	0,61	0,69	0,71	0,59	0,83	0,82	0,76
Коефіцієнт реклаमाції	0,02	0,01	0,03	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01
Коефіцієнт впливу операційних курсових різниць на чистий фінансовий потік	0,08	0,04	0,02	0,01	0,05	0,09	0,03	0,02
Коефіцієнт еластичності вхідного фінансового потоку	1,04	1,07	1,02	1,01	1,08	1,07	1,07	1,21
Коефіцієнт використання логістичної інфраструктури	0,57	0,52	0,49	0,56	0,51	0,56	0,52	0,51
Коефіцієнт участі вихідних фінансових потоків у страхових операціях підприємства	0,03	0,04	0,03	0,03	0,04	0,01	0,04	0,04
Коефіцієнт доцільності участі у виставково-ярмаркових заходах	0,12	0,10	0,13	0,14	0,18	0,16	0,17	0,17
Аспект "Логістичні процеси"								
Тривалість фінансово-логістичного циклу	47,00	48,00	44,00	45,00	47,00	43,00	47,00	45,00
Тривалість циклу виведення сезонних моделей одягу на ринок	56,00	54,00	54,00	56,00	54,00	56,00	54,00	55,00

Коефіцієнт аутсорсингової віддачі	0,17	0,15	0,18	0,16	0,17	0,18	0,14	0,14
Коефіцієнт рециклінгової віддачі	0,14	0,12	0,11	0,15	0,16	0,18	0,11	0,14
Коефіцієнт толінгової віддачі	1,43	1,38	1,29	1,36	1,38	1,44	1,38	1,41
Частка чистого фінансового потоку від толінгових операцій в чистому операційному фінансовому потоці підприємства	0,17	0,21	0,26	0,32	0,23	0,25	0,26	0,23
Частка логістичних витрат у загальних витратах підприємства	0,20	0,21	0,22	0,24	0,26	0,26	0,26	0,26
Аспект "Персонал"								
Коефіцієнт складності управління фінансовими потоками	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Коефіцієнт плинності в управлінні фінансовими потоками	0,04	0,04	0,04	0,03	0,04	0,04	0,05	0,05
Коефіцієнт кваліфікаційного рівня у сфері управління фінансовими потоками	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02
Коефіцієнт глибини спеціалізації з управління фінансовими потоками в логістичних системах	0,25	0,36	0,45	0,42	0,42	0,41	0,44	0,43
Коефіцієнт задоволеності співробітників якістю зворотного зв'язку	0,4	0,41	0,4	0,42	0,42	0,42	0,44	0,43
Коефіцієнт інформатизації процесу управління фінансовими потоками	0,98	0,98	0,98	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Коефіцієнт чистого фінансового потоку на одного працівника	-0,25	0,01	0,08	0,11	-0,20	-0,14	-0,14	0,31
Аспект "Суспільство"								
Участь у заходах з реалізації благодійних програм	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00
Рівень безпечних умов праці	0,97	0,98	0,98	0,99	1,00	1,00	1,00	1,00
Коефіцієнт ефективності управління екологізацією	0,07	0,05	0,06	0,08	0,05	0,10	0,10	0,08
Коефіцієнт ділової репутації	0,69	0,66	0,72	0,87	0,85	0,87	0,86	0,67
Коефіцієнт забрудненості навколишнього середовища	0,91	0,89	0,89	0,91	0,89	0,89	0,92	0,92
Коефіцієнт соціальної значущості	0,55	0,55	0,59	0,52	0,56	0,53	0,57	0,61
Коефіцієнт зростання надходжень до бюджету	1,05	1,32	1,33	1,11	1,00	1,04	0,95	1,14

## Додаток О

Стандартизація показників логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств вибіркової сукупності  
(фрагмент розрахунків)

Стандартизація коефіцієнта виконання поставок								
Підприємство	$X_i$	Середнє значення	$X_i - X_{cp}$	$(X_i - X_{cp})^2$	Станд. отк.	$Z_i$	$(Z_i - Z_0)$	$(Z_i - Z_0)^2 \cdot W_1$
Арсанія								
2007	0,63	0,705	-0,075	0,00562500		-0,8101	-3,4969	12,228
2008	0,61	0,705	-0,095	0,00902500		-1,0261	-3,7129	13,786
2009	0,69	0,705	-0,015	0,00022500		-0,1620	-2,8488	8,116
2010	0,71	0,705	0,005	0,00002500		0,0540	-2,6328	6,932
2011	0,59	0,705	-0,115	0,01322500		-1,2421	-3,9289	15,437
1012	0,83	0,705	0,125	0,01562500		1,3502	-1,3367	1,787
2013	0,82	0,705	0,115	0,01322500		1,2421	-1,4447	2,087
2014	0,76	0,705	0,055	0,00302500		0,5941	-2,0927	4,380
Еталонне значення	1	0,75125	0,24875	0,06187656		2,6868	0,000000	0,0000
					0,09258201			

Рис. О 1. Програмний інтерфейс стандартизації показників логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств

Таблиця О1

## Стандартизовані значення показників логістично-орієнтованого управління фінансами на ПрАТ фірма "Арсенія"

Показник	Значення показника							
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	Аспект «Фінанси»							
Коефіцієнт виконання бюджетів вхідних фінансових потоків	3,038	1,164	0,007	1,991	1,164	1,991	11,582	0,172
Коефіцієнт виконання бюджетів вихідних фінансових потоків	2,560	0,052	0,470	0,470	0,470	0,470	2,560	2,560
Коефіцієнт ліквідності фінансового потоку	4,485	0,443	0,033	0,092	1,322	0,033	1,615	0,033
Коефіцієнт рентабельності фінансового потоку	2,998	0,005	3,027	2,939	2,890	6,509	5,532	0,008
Коефіцієнт рентабельності фінансового потоку за активами	11,553	3,139	2,219	1,458	8,967	6,855	6,855	0,207
Коефіцієнт рентабельності фінансового потоку за власним капітал	12,599	3,061	1,975	1,604	7,629	5,911	6,040	0,134
Коефіцієнт достатності фінансового потоку	0,003	0,373	0,924	0,205	1,994	1,102	2,353	1,171
	Аспект "Логістична інфраструктура"							
Коефіцієнт виконання поставок сировини та матеріалів	12,228	13,786	8,116	6,932	15,437	1,787	2,087	4,380
Коефіцієнт реклаमाції	1,531	0,031	7,031	1,531	1,531	1,531	0,031	0,031
Коефіцієнт впливу операційних курсових різниць на чистий фінансовий потік	0,811	0,222	1,340	2,252	0,017	1,546	0,664	1,340
Коефіцієнт еластичності вхідного фінансового потоку	0,321	1,108	0,059	0,007	1,475	1,108	1,108	11,023
Коефіцієнт використання логістичної інфраструктури	47,252	73,648	92,285	52,064	79,627	52,064	73,648	79,627
Коефіцієнт участі вихідних фінансових потоків у страхових операціях підприємства	2,858	0,525	2,858	0,525	13,125	0,525	0,525	2,858
Коефіцієнт доцільності участі у виставково-ярмаркових заходах	6,139	10,148	4,510	3,132	0,125	1,128	0,501	0,501
	Аспект "Логістичні процеси"							
Тривалість фінансово-логістичного циклу	12,214	16,528	3,180	5,540	12,214	1,470	12,214	5,540
Тривалість циклу виведення сезонних моделей одягу на ринок	28,064	10,755	10,755	28,064	10,755	28,064	10,755	18,391



Коефіцієнт аутсорсингової віддачі	47,986	66,344	39,920	56,794	47,986	39,920	76,635	76,635
Коефіцієнт рециклінгової віддачі	4,500	8,582	11,112	2,949	1,724	0,255	11,112	4,500
Коефіцієнт толінгової віддачі	0,139	2,073	11,285	3,483	2,073	0,026	2,073	0,640
Частка чистого фінансового потоку від толінгових операцій в чистому операційному фінансовому потоці підприємства	0,363	0,100	2,141	8,068	0,600	1,522	2,141	0,600
Частка логістичних витрат	4,299	2,818	1,648	0,244	0,088	0,088	0,088	0,088
Аспект "Персонал"								
Коефіцієнт складності управління фінансовими потоками	98,00	50,00	98,00	98,00	98,00	98,00	98,00	98,00
Коефіцієнт плинності в управлінні фінансовими потоками	16,777	16,777	16,777	6,429	16,777	16,777	31,995	31,995
Коефіцієнт кваліфікаційного рівня у сфері управління фінансовими потоками	25,725	25,725	49,058	49,058	49,058	49,058	49,058	25,725
Коефіцієнт глибини спеціалізації з управління фінансовими потоками в логістичних системах	11,184	2,764	0,082	0,555	0,555	0,807	0,193	0,351
Коефіцієнт задоволеності співробітників якістю зворотного зв'язку	39,699	31,144	39,699	23,625	23,625	23,625	11,699	17,144
Коефіцієнт інформатизації процесу управління фінансовими потоками	2,858	2,858	2,858	0,058	0,058	0,058	0,058	0,058
Коефіцієнт чистого фінансового потоку на одного працівника	12,042	4,390	2,976	2,454	10,277	8,343	8,343	0,259
Аспект "Суспільство"								
Участь у заходах з реалізації благодійних програм	45,733	45,733	45,733	45,733	45,733	23,333	23,333	23,333
Рівень безпечних умов праці	4,823	1,848	1,848	0,273	0,098	0,098	0,098	0,098
Коефіцієнт ефективності управління екологізацією	0,195	0,269	0,230	0,162	0,269	0,106	0,106	5,712
Коефіцієнт ділової репутації	0,992	1,706	0,470	0,751	0,435	0,751	0,582	1,447
Коефіцієнт забрудненості навколишнього середовища	32,156	50,564	50,564	32,156	50,564	50,564	24,508	24,508
Коефіцієнт соціальної значущості	19,449	19,449	9,401	29,357	16,599	25,828	13,974	5,732
Коефіцієнт зростання надходжень до бюджету	0,096	2,575	2,808	0,013	0,442	0,145	1,040	0,108

## Додаток П

Вихідні дані та порядок актуалізації показників логістично-орієнтованого управління  
 фінансами підприємств з використанням комп'ютерної програми  
 IBM SPSS Statistics Version 22 (фрагмент розрахунків)

Таблиця П 1

**Порядок присвоєння індикаторів показникам логістично-орієнтованого  
 управління фінансами підприємств**

Показник	Індикатор
Коефіцієнт плинності в управлінні фінансовими потоками	VAR00001
Коефіцієнт соціальної значущості	VAR00002
Коефіцієнт виконання поставок сировини та матеріалів	VAR00003
Коефіцієнт участі вихідних фінансових потоків у страхових операціях підприємств	VAR00004
Коефіцієнт ліквідності фінансового потоку	VAR00005
Коефіцієнт інформатизації процесу управління фінансовими потоками	VAR00006
Участь у заходах з реалізації благодійних програм	VAR00007
Тривалість циклу виведення сезонних моделей одягу на ринок	VAR00008
Коефіцієнт виконання бюджетів вхідних фінансових потоків	VAR00009
Коефіцієнт задоволеності співробітників якістю зворотного зв'язку	VAR00010
Коефіцієнт складності управління фінансовими потоками	VAR00011
Коефіцієнт достатності фінансового потоку	VAR00012
Коефіцієнт зростання надходжень до бюджету	VAR00013
Коефіцієнт впливу операційних курсових різниць на чистий фінансовий потік	VAR00014
Коефіцієнт кваліфікаційного рівня у сфері управління фінансовими потоками	VAR00015
Частка чистого фінансового потоку від толінгових операцій в чистому операційному фінансовому потоці підприємства	VAR00016
Коефіцієнт рентабельності фінансового потоку за активами	VAR00017
Коефіцієнт ділової репутації	VAR00018
Коефіцієнт доцільності участі у виставково-ярмаркових заходах	VAR00019
Коефіцієнт чистого фінансового потоку на одного працівника	VAR00020
Коефіцієнт толінгової віддачі	VAR00021
Коефіцієнт використання логістичної інфраструктури	VAR00022
Коефіцієнт рециклінгової віддачі	VAR00023
Коефіцієнт рентабельності фінансового потоку за власним капітал	VAR00024

Коефіцієнт еластичності вхідного фінансового потоку	VAR00025
Коефіцієнт виконання бюджетів вихідних фінансових потоків	VAR00026
Коефіцієнт реклаमाції	VAR00027
Коефіцієнт глибини спеціалізації з управління фінансовими потоками в логістичних системах	VAR00028
Частка логістичних витрат у загальних витратах підприємства	VAR00029
Коефіцієнт аутсорсингової віддачі	VAR00030
Тривалість фінансово-логістичного циклу	VAR00031
Коефіцієнт рентабельності фінансового потоку	VAR00032
Коефіцієнт ефективності управління екологізацією	VAR00033
Коефіцієнт забрудненості навколишнього середовища	VAR00034
Рівень безпечних умов праці	VAR00035

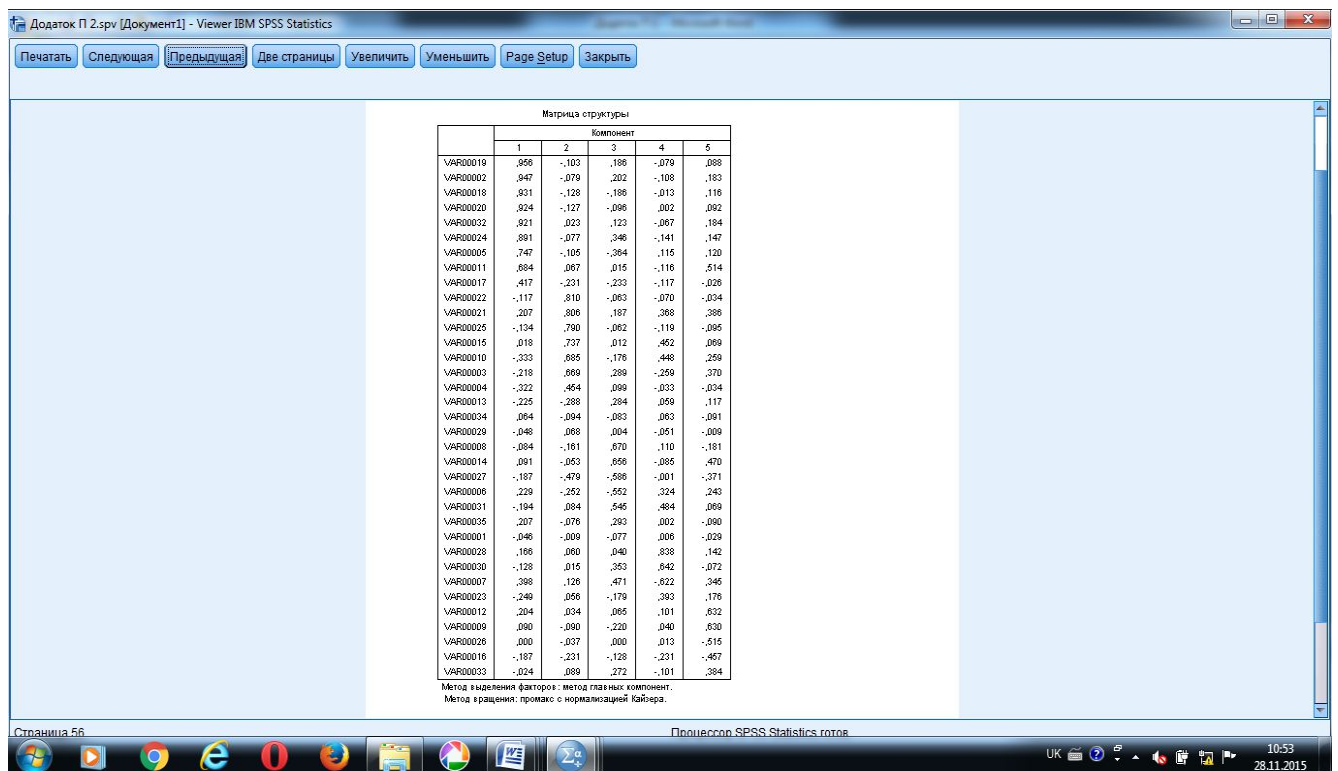
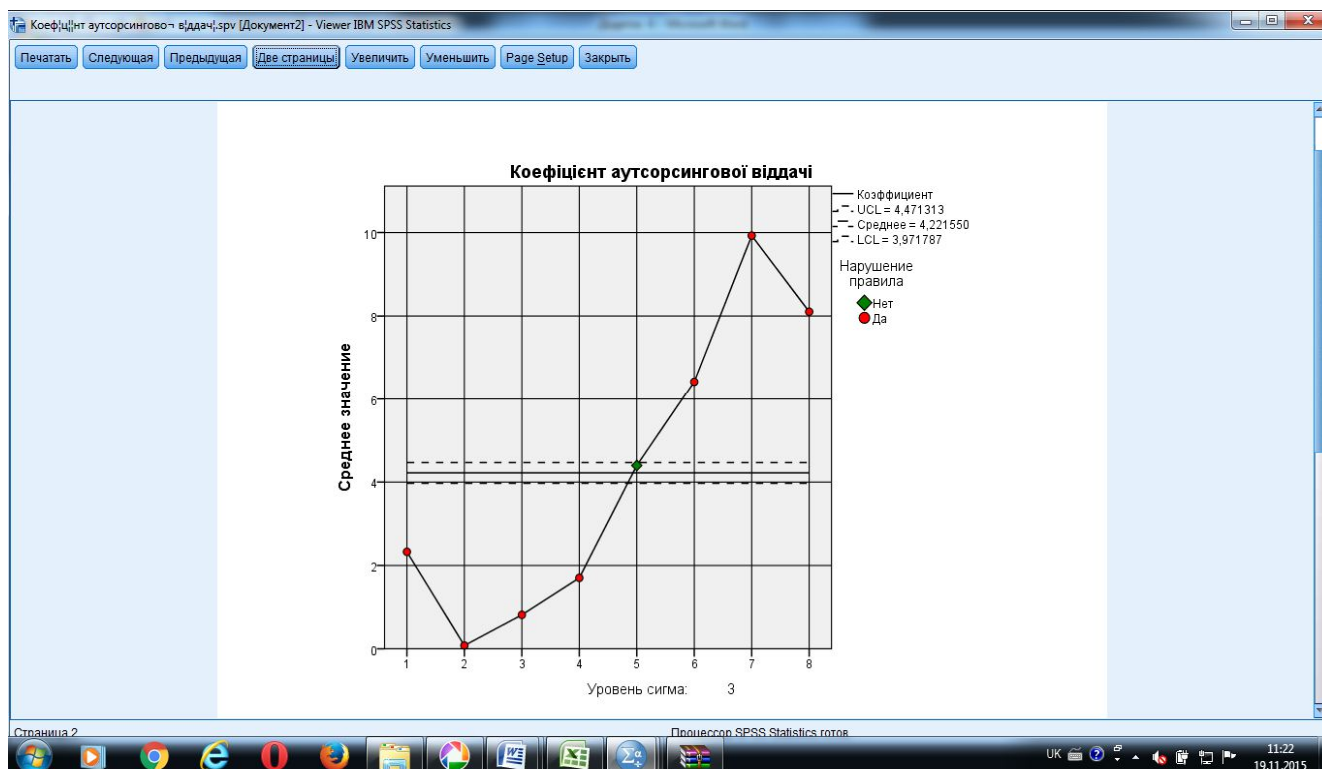


Рис. П 1. Програмний інтерфейс актуалізації показників логістично-орієнтованого управління фінансами підприємства з використанням комп'ютерної програми IBM SPSS Statistics Version 22

## Додаток Р

Програмний інтерфейс побудови контрольних карт в програми IBM SPSS Statistics Version 22 (фрагмент за окремим показником підприємства вибіркової сукупності)



Нарушение правил для X-среднего

Номер	Нарушения для точек
5	Меньше чем -3 сигма
5	Меньше чем -3 сигма
5	2 точки из последних 3 ниже - 2 сигма
5	Меньше чем -3 сигма
5	2 точки из последних 3 ниже - 2 сигма
5	Меньше чем -3 сигма
5	2 точки из последних 3 ниже - 2 сигма
5	4 точки из последних 5 ниже - 1 сигма
5	Больше чем +3 сигма
5	2 точки из последних 3 выше +2 сигма
5	Больше чем +3 сигма
5	2 точки из последних 3 выше +2 сигма
5	6 точек подряд по возрастанию
5	Больше чем +3 сигма
5	2 точки из последних 3 выше +2 сигма
5	4 точки из последних 5 выше +1 сигма

7 точек нарушают правила управления.

Рис. Р3. Програмний інтерфейс побудови контрольних карт Шухарта коефіцієнта аутсорсингової віддачі на ПАТ «Володарка»

## Додаток С

Межі показників за ключовими критеріями логістично-орієнтованого управління фінансами  
вибіркової сукупності підприємств (фрагмент розрахунків)

Таблиця С 1

**Межі показників за ключовими критеріями логістично-орієнтованого управління фінансами на ПрАТ фірма "Арсанія"**

Показник	$\bar{X} + 3\sigma$	$\bar{X} + 2\sigma$	$\bar{X} + 1\sigma$	$\bar{X}$	$\bar{X} - 1\sigma$	$\bar{X} - 2\sigma$	$\bar{X} - 3\sigma$
Критерій «Ліквідність фінансового потоку»							
Коефіцієнт ділової репутації	0,8924	0,8922	0,8920	0,8918	0,8916	0,8914	0,8912
Коефіцієнт доцільності участі у виставково-ярмаркових заходах	3,2740	3,2736	3,2732	3,2728	3,2724	3,2720	3,2715
Коефіцієнт рентабельності фінансового потоку	2,9891	2,9889	2,9887	2,9885	2,9883	2,9881	2,9879
Коефіцієнт чистого фінансового потоку на одного працівника	6,1403	6,1386	6,1369	6,1352	6,1335	6,1318	6,1299
Коефіцієнт соціальної значущості	17,7508	17,6602	17,5695	17,4789	17,3883	17,2976	17,207
Коефіцієнт рентабельності фінансового потоку за власним капіталом	5,0883	5,0131	4,9380	4,8628	4,7876	4,7125	4,6373
Коефіцієнт ліквідності фінансового потоку	1,0490	1,0354	1,0217	1,0081	0,9945	0,9808	0,9671
Коефіцієнт складності управління фінансовими потоками	92,7210	92,4807	92,2403	92,0000	91,7597	91,5193	91,2789
Коефіцієнт рентабельності фінансового потоку за активами	5,5356	5,4238	5,3121	5,2003	5,0885	4,9768	4,8649
Критерій «Збалансованість фінансового потоку»							
Коефіцієнт використання логістичної інфраструктури	69,3532	69,1260	68,8987	68,6715	68,4443	68,2170	67,9898
Коефіцієнт еластичності вхідного фінансового потоку	2,1550	2,1204	2,0858	2,05125	2,0167	1,9821	1,9475
Коефіцієнт толінгової віддачі	3,0391	2,9167	2,7943	2,6720	2,5496	2,4272	2,3048
Коефіцієнт кваліфікаційного рівня у сфері управління	40,9182	40,7451	40,5721	40,3990	40,2259	40,0529	39,8798

фінансовими потоками							
Коефіцієнт задоволеності співробітників якістю зворотного зв'язку	26,64978	26,5252	26,4006	26,276	26,1514	26,0268	25,90222
Коефіцієнт виконання поставок сировини та матеріалів	8,5862	8,4326	8,2789	8,1253	7,9717	7,8180	7,6643
Коефіцієнт участі вихідних фінансових потоків у страхових операціях	3,1000	3,0676	3,0353	3,0029	2,9705	2,9382	2,9058
Коефіцієнт зростання надходжень до бюджету	1,1019	1,0439	0,9859	0,9280	0,8700	0,8120	0,7539
Частка логістичних витрат у загальних витратах підприємства	1,5790	1,4670	1,3551	1,2431	1,1311	1,0192	0,9072
Критерій «Інтенсивність фінансового потоку»							
Тривалість циклу виведення сезонних моделей одягу на ринок	18,6424	18,4709	18,2993	18,1278	17,9563	17,7847	17,6132
Тривалість фінансово-логістичного циклу	9,0523	8,8732	8,6941	8,5150	8,3359	8,1568	7,9777
Коефіцієнт впливу операційних курсових різниць на чистий фінансовий потік	1,1372	1,1046	1,0720	1,0395	1,0069	0,9743	0,9417
Коефіцієнт інформатизації процесу управління фінансовими потоками	1,1895	1,1573	1,1251	1,0929	1,0607	1,0285	0,9963
Коефіцієнт рекламації	2,2279	2,1163	2,0047	1,8931	1,7814	1,6698	1,5581
Рівень безпечних умов праці	1,2403	1,2043	1,1682	1,1322	1,0961	1,0601	1,0239
Коефіцієнт плинності в управлінні фінансовими потоками	19,5408	19,4290	19,3172	19,2054	19,0936	18,9818	18,8699
Критерій «Достатність фінансового потоку»							
Коефіцієнт глибини спеціалізації з управління фінансовими потоками	2,2538	2,1922	2,1307	2,0691	2,0075	1,9460	1,8844
Коефіцієнт аутсорсингової віддачі	56,8060	56,6780	56,5500	56,4220	56,2940	56,1660	56,0379
Участь у заходах з реалізації благодійних програм	37,6721	37,5535	37,4350	37,3164	37,1978	37,0793	36,9606
Коефіцієнт рециклінгової віддачі	5,8819	5,7891	5,6962	5,6034	5,5106	5,4177	5,3249

## Додаток Т

Методика розрахунку таксономічних показників логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств

Таблиця Т 1

**Таксономічний показник логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками за критерієм  
"Ліквідність фінансових потоків"**

Підприємство	W19	W18	W20	W2	W32	W24	W5	W11	W17	Сума	Сіо	Со. с.	Станд. відх.	Со	d*= Сі/Со	d
ПрАТ фірма "Арсанія"	3,2728	0,8918	6,1352	17,4789	2,9885	4,8628	1,0081	92	5,2003	133,838	11,5689				0,9814	0,019
ПАТ «Бердичівська фабрика одягу»	1,0858	8,7785	4,5000	1,7783	1,9829	1,2056	4,6767	77,475	3,9015	105,384	10,2657				0,8709	0,129
ПАТ «Володарка»	1,1101	3,9015	2,1661	1,5774	4,4386	1,3605	2,3687	50,2336	1,4026	68,559	8,2800				0,7024	0,298
ПАТ "Гроно-Текс"	4,2583	6,94	1,0411	1,2382	2,0864	1,4858	0,9355	39,5332	1,8732	59,392	7,7066				0,6538	0,346
ПАТ "Кіровоградська ШФ "Зорянка"	5,1763	2,6309	0,9268	6,4444	1,7037	0,9234	0,9146	35,0436	0,9693	54,733	7,3982				0,6276	0,372
ПрАТ "Санта Україна"	0,8559	1,3924	1,1224	17,4539	9,5593	1,0083	1,5714	50,2628	0,9403	84,167	9,1742				0,7783	0,222
ПАТ ВТФ "Сіверянка"	4,4696	7,6943	1,1787	1,8033	3,5169	1,2349	0,9647	32,275	1,7704	54,908	7,4100				0,6286	0,371
ПАТ "Троттола"	2,0239	3,2078	0,9158	4,1054	0,9102	0,9016	1,058	15,7465	1,0934	29,963	5,4738				0,4644	0,536
ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика»	1,1083	4,3574	2,1387	1,7786	2,7889	8,5398	0,969	50,1336	6,9993	78,814	8,8777				0,7531	0,247
ПрАТ «Чернігівська ШФ "Елегант"	19,9145	0,9657	0,9441	1,436	1,2089	1,0154	1,2631	37,2164	0,9418	64,906	8,0564				0,6834	0,317
												8,4212	1,6834	11,788		
													3,3668			

Таблиця Т 2

**Таксономічний показник логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками за критерієм  
"Збалансованість фінансових потоків"**

Підприємство	W22	W25	W21	W15	W10	W3	W4	W13	W29	Сума	Cio	Co. с.	Станд. відх.	Co	d*= Ci/Co	d
ПрАТ фірма "Арсанія"	68,6715	2,05125	2,672	40,399	26,276	8,1253	3,0029	0,928	1,2431	153,3691	12,3842				0,7028	0,2972
ПАТ «Бердичівська фабрика одягу»	1,9218	1,1567	1,0987	31,7114	162,98	8,4862	10,7404	0,9856	1,1434	220,2242	14,8400				0,8422	0,1578
ПАТ «Володарка»	0,9215	1,6042	1,0589	32,3	34,425	17,1067	6,6447	0,8749	1,4328	96,3687	9,8168				0,5571	0,4429
ПАТ "Гроно- Текс"	1,4483	10,8574	13,3378	31,7114	69,775	23,9469	5,3396	2,0037	1,0869	159,5070	12,6296				0,7168	0,2832
ПАТ "Кіровоградська ШФ "Зорянка"	4,448	13,1453	2,2466	32,3	4,9504	4,3807	0,8624	0,918	0,889	64,1404	8,0088				0,4545	0,5455
ПрАТ "Санта Україна"	17,015	2,5925	10,1256	37,2914	21,9714	72,2353	4,0123	0,9119	7,8748	174,0302	13,1921				0,7487	0,2513
ПАТ ВТФ "Сіверянка"	8,4888	2,2109	1,1157	37,2914	163,031	5,9056	5,6799	0,929	6,6843	231,3361	15,2097				0,8632	0,1368
ПАТ "Троттола"	0,7444	2,0698	1,2266	27,2832	81,8513	14,41	18,9531	1,0331	3,7239	151,2954	12,3002				0,6981	0,3019
ПрАТ "Ужгородська швейна фабрика"	1,0981	1,2302	1,1562	37,2664	12,479	186,101	17,7114	1,0895	8,1609	266,2931	16,3185				0,9261	0,0739
ПрАТ «Чернігівська ШФ "Елегант"	0,8967	0,8738	1,1538	31,759	92,064	9,8463	1,0657	0,9388	0,9874	139,5855	11,8146				0,6705	0,3295
												12,6514	2,4846	17,6207		
													4,9692			



## Таксономічний показник логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками за критерієм

## "Достатність фінансових потоків"

Підприємство	W28	W30	W7	W23	Сума	Cio	Со. с.	Станд. відх.	Со	d*= Ci/Co	d
ПрАТ фірма "Арсанія"	2,0691	56,422	37,3164	5,6034	101,4109	10,0703				0,7245	0,2755
ПАТ «Бердичівська фабрика одягу	22,244	3,5642	40,3465	9,6784	75,8331	8,7082				0,6265	0,3735
ПАТ «Володарка»	1,0914	4,2216	34,5514	2,6102	42,4746	6,5173				0,4689	0,5311
ПАТ "Гроно-Текс"	2,6883	5,4324	3,3547	5,2264	16,7018	4,0868				0,2940	0,7060
ПАТ "Кіровоградська ШФ "Зорянка"	4,8485	1,3865	50,9281	21,773	78,9361	8,8846				0,6392	0,3608
ПрАТ "Санта Україна"	38,3812	23,1937	50,2336	48,5152	160,3237	12,6619				0,9109	0,0891
ПАТ ВТФ "Сіверянка"	2,0614	3,5617	31,6864	8,2064	45,5159	6,7465				0,4854	0,5146
ПАТ "Троттола"	17,8498	1,5168	5,475	11,612	36,4536	6,0377				0,4344	0,5656
ПрАТ "Ужгородська швейна фабрика"	2,1041	3,5817	2,6843	9,2172	17,5873	4,1937				0,3017	0,6983
ПрАТ «Чернігівська ШФ "Елегант"	2,1141	30,2718	10,6414	96,0717	139,0990	11,7940				0,8485	0,1515
							7,9701	2,9648	13,8997		
								5,9296			

## Таксономічний показник логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками за критерієм

## "Інтенсивність фінансових потоків"

Підприємство	W8	W31	W14	W6	W27	W35	W1	Сума	Сіо	Со. с.	Станд. відх.	Со	d*= Сі/Со	d
ПрАТ фірма "Арсанія"	18,1278	8,515	1,0395	1,0929	1,8931	1,1322	19,2054	51,0059	7,1418				0,6567	0,3433
ПАТ «Бердичівська фабрика одягу»	7,5519	53,467	1,1852	1,0952	2,8768	1,0222	4,3877	71,5860	8,4609				0,7779	0,2221
ПАТ «Володарка»	1,1392	2,1664	1,0519	0,9	13,4501	1,3186	53,3499	73,3761	8,5660				0,7876	0,2124
ПАТ "Гроно-Текс"	6,1198	32,325	2,4218	1,0942	13,4501	5,5209	1,0944	62,0262	7,8757				0,7241	0,2759
ПАТ "Кіровоградська ШФ "Зорянка"	7,9822	13,4333	1,1174	1,0004	4,8641	4,0447	0,9648	33,4069	5,7799				0,5314	0,4686
ПрАТ "Санта Україна"	30,5429	34,6098	1,5426	1,0949	3,2315	7,7135	2,1127	80,8479	8,9915				0,8267	0,1733
ПАТ ВТФ "Сіверянка"	7,5444	50,189	1,0389	0,9144	2,4026	1,9811	2,3728	66,4432	8,1513				0,7495	0,2505
ПАТ "Троттола"	2,983	92,025	1,1569	1,0908	13,2332	0,9954	1,7578	113,2421	10,6415				0,9784	0,0216
ПрАТ "Ужгородська швейна фабрика"	7,5394	48,941	1,2174	1,0447	2,9393	5,4775	19,7699	86,9292	9,3236				0,8573	0,1427
ПрАТ «Чернігівська ШФ "Елегант"	7,6758	11,1178	2,0368	1,4215	18,5218	10,4752	5,7076	56,9565	7,5470				0,6939	0,3061
										8,2479	1,3140	10,8759		
											2,6280			

## Додаток У

Таблиця У 1

**Матриці ймовірностей досягнення підприємствами бажаного рівня логістично-орієнтованого управління за період з 2016 до 2019 року та пріоритетність критеріїв управління фінансовими потоками (фрагмент розрахунків для підприємства вибіркової сукупності)**

Роки	Рівні логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками	Високий	Середній	Низький	Досить низький
ПрАТ фірма «Арсанія»					
	Ліквідність (ТП <sub>ЛФП</sub> )	Збалансованість (ТП <sub>ЗФП</sub> )	Достатність (ТП <sub>ДФП</sub> )	Інтенсивність (ТП <sub>ІФП</sub> )	
	0,019*	0,297**	0,343****	0,275**	
2016	Високий $\bar{X}-1\sigma \leq III_{ФЛУ}^{ФП} \leq \bar{X}+1\sigma$	0	0	0	0
	Середній $\bar{X}-1\sigma \leq III_{ФЛУ}^{ФП} \leq \bar{X}+1\sigma$	0	0	0	0
	Низький $\bar{X}-3\sigma \leq III_{ФЛУ}^{ФП} \leq \bar{X}-1\sigma$	0	0	0	0
	Досить низький $0 < III_{ФЛУ}^{ФП} \leq \bar{X}-3\sigma$	0	0,12	0,43	0,31
2017	Високий $\bar{X}-1\sigma \leq III_{ФЛУ}^{ФП} \leq \bar{X}+1\sigma$	0	0	0	0
	Середній $\bar{X}-1\sigma \leq III_{ФЛУ}^{ФП} \leq \bar{X}+1\sigma$	0	0	0	0
	Низький $\bar{X}-3\sigma \leq III_{ФЛУ}^{ФП} \leq \bar{X}-1\sigma$	0	0	0	0
	Досить низький $0 < III_{ФЛУ}^{ФП} \leq \bar{X}-3\sigma$	0	0,10	0,37	0,26
2018	Високий $\bar{X}-1\sigma \leq III_{ФЛУ}^{ФП} \leq \bar{X}+1\sigma$	0	0	0	0
	Середній $\bar{X}-1\sigma \leq III_{ФЛУ}^{ФП} \leq \bar{X}+1\sigma$	0	0	0	0
	Низький $\bar{X}-3\sigma \leq III_{ФЛУ}^{ФП} \leq \bar{X}-1\sigma$	0	0	0	0
	Досить низький $0 < III_{ФЛУ}^{ФП} \leq \bar{X}-3\sigma$	0	0,08	0,31	0,22
2019	Високий $\bar{X}-1\sigma \leq III_{ФЛУ}^{ФП} \leq \bar{X}+1\sigma$	0	0	0	0
	Середній $\bar{X}-1\sigma \leq III_{ФЛУ}^{ФП} \leq \bar{X}+1\sigma$	0	0	0	0
	Низький $\bar{X}-3\sigma \leq III_{ФЛУ}^{ФП} \leq \bar{X}-1\sigma$	0	0,07	0,28	0,17
	Досить низький $0 < III_{ФЛУ}^{ФП} \leq \bar{X}-3\sigma$	0	0	0	0

**Інтерпретація поглядів сучасних дослідників щодо  
визначення фінансового планування та бюджетування**

Автор	Підхід авторів до визначення фінансового планування	Підхід авторів до визначення бюджетування
Білоусова О.С. [50, с. 36]	Фінансове планування – процес розроблення системи планових показників, досягнення яких забезпечить ефективне формування, використання фінансових ресурсів і створить умови для фінансової стійкості, прибутковості діяльності та розвитку за мінімальних ризиків	Бюджетування має спрямування (планування матеріальних витрат, витрат на оплату праці, інших витрат операційної діяльності, а також планування доходів, витрат та грошових потоків бізнес-проектів) і не може застосовуватися підприємств-вами як стратегічне і тактичне фінансове планування
Бланк І.О. [56, с. 50, с. 56]	Фінансове планування – процес розробки система фінансових планів та планових показників по забезпеченню розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами та підвищенню ефективності фінансової діяльності в майбутньому періоді	Бюджетування – процес розробки комплексів короткострокових завдань з фінансового забезпечення основних напрямів господарської діяльності підприємства
Гершун А., Горский М. [143, с. 315-316]	Фінансове планування дозволяє координувати зусилля всіх підрозділів підприємства для отримання визначеного кінцевого результату та поділяється на оперативне, середньострокове, довгострокове	Бюджетування – процес планування руху грошових ресурсів на зазначений майбутній період, що дозволяє вирішити оперативні завдання та створює умови для досягнення стратегічних цілей
Білик М.Д., Буряк Л.Д. Поддєрьогін А.М. [49, с. 392, с. 417]	Фінансове планування відображає рух фінансових ресурсів, фінансові відносини, що виникають при формуванні, розподілі, використанні фінансових ресурсів, вартісні пропорції, утворені в результаті розподілу фінансових ресурсів	Бюджетування – стандартизований процес, що базується як на самостійно розроблених підприємством, так і на загальних вимогах і процедурах; включає складання різних видів бюджетів на короткостроковий період
Борисова В. Д., Аверин Е. Ю. [113, с. 240, 243].	Фінансове планування – процес формування загального фінансового плану холдингу, що відповідає стратегічним і тактичним цілям	Бюджетування – наскрізне управлінське планування, яке в межах холдингів має еволюціонувати від короткострокового планування до повноцінного інструменту фінансового управління
Голдіна А. А. [146]	Фінансове планування – процес побудови фінансового плану, формування необхідної статистичної інформації, що дозволяє вирішити методичні та організаційні проблеми в господарській діяльності підприємства	Бюджетування – сучасний інструмент управління, спрямований на побудову єдиної системи середньо-строкового планування діяльності підприємства, контролю та аналізу витрат, доходів і фінансових результатів
Аксенов Е.П. [16].	Фінансове планування – це процедури, формалізації оперативних, поточних, перспективних цілей, завдань суб'єктів фінансових відносин, які регламентують фінансову діяльність організації, її структурних підрозділів у фінансових планових, проектних документах, показниках на короткос-, середньо-, і довгострокову перспективу	Бюджетування – адекватне відображення і ефективна реалізація фінансових інтересів, цілей, завдань організації менеджерами, фахівцями у фінансових планових, проектних документах, показниках
Семенова Д. А. [355, с.51 – 57, с.55]	Фінансове планування забезпечує відповідність джерел фінансових ресурсів потреби в них, а також визначає конкретний напрям їх використання. З одного боку, направлене на усунення помилкових дій у сфері фінансів, з іншого – на підвищення використання внутрішніх резервів	Бюджетування – розробка фінансового плану, який включає весь спектр дій, направлених на досягнення поставлених цілей, які можна описати формалізованими кількісними оцінками або якісними показниками, та бюджету, що є фінансовим документом, який стосується конкретного напрямку діяльності, в якому узгоджуються і фіксуються по обсягах і з розподілом у часі надходження та витрачання грошових коштів, доходи, витрати структурного підрозділу чи підприємства в цілому

Немировский И.Б., Старожукова И.А. [289, с.95-96]	Фінансове планування – виконання заходів для досягнення поставлених цілей, контроль за їх виконанням, коригування планів або цілей	Бюджетування – технологія фінансового планування, обліку і контролю ресурсів, доходів і витрат компанії від певного бізнесу на всіх рівнях і по всіх бізнес-процесах, що дозволяє аналізувати прогнозовані і фактичні фінансові показники діяльності; це механізм перерозподілу ресурсів між підрозділами компанії). Капітальне бюджетування (довгострокове фінансове планування). Поточне бюджетування (короткострокове фінансове планування)
Жилкина А. Н. [187, с.7, с.17]	Фінансове планування – це планування всіх доходів і напрямів використання грошових коштів для забезпечення розвитку підприємства	Бюджетування – модель фінансового планування, яка застосовується в межах короткострокового фінансового планування
Онищенко С.В. [301]	Фінансове планування – процес систематичної підготовки управлінських рішень, які прямо чи опосередковано впливають на обсяги фінансових ресурсів, узгодження джерел формування та напрямків використання згідно з виробничими, маркетинговими планами та показниками діяльності підприємства у плановому періоді і які забезпечують вирішення завдань найбільш раціональним шляхом	Бюджетування – процес організації управління фінансово-господарською діяльністю суб'єктів господарювання, що базується на розробці бюджетів у розрізі центрів відповідальності, чи напрямків діяльності, організації контролю за їх виконанням, аналізу відхилень від бюджетних показників та регулюванні на цій основі господарської діяльності з метою узгодження і досягнення намічених результатів на всіх рівнях управління)
Мельник О.Г [365]	Бюджетне планування – процес формування бюджетів на обмежений період (рік, квартал, місяць) з метою визначення на засадах багатоваріантного аналізу у кількісній формі обсягу потреб та ресурсів (витрат та доходів, видатків та надходжень, активів та пасивів) для обраних об'єктів, що сприятиме досягненню цілей підприємства	Бюджетування – управлінська технологія, що передбачає формування бюджетів для обраних об'єктів та їх використання з метою забезпечення оптимальної структури та співвідношення доходів та витрат, надходжень та видатків, активів та пасивів підприємства чи його ланок для досягнення встановлених цілей з урахуванням впливу середовища функціонування
Сергеев І. В., Щипіцин А.В. [356]	Фінансове планування - процес підготовки й прийняття управлінських рішень, які безпосередньо впливають на грошові потоки	Бюджетування - процес підготовки й прийняття управлінських рішень про грошові кошти в короткостроковому періоді
В.В. Бочаров, В.С. Леонтьєв [114, с.463-464]	Фінансове планування - визначення обсягів фінансових ресурсів, капіталу на основі прогнозування грошових потоків за рахунок власних, позикових та залучених з фондового ринку джерел фінансування	Бюджетування - процес розробки конкретних бюджетів відповідно до цілей оперативного планування
Р. Брейлі, С. Майерс [337, с.770, с.807]	Фінансове планування - процес, який складається із: 1) аналізу інвестиційних можливостей і можливостей поточного фінансування, 2) прогнозування наслідків рішень, що приймаються, 3) обґрунтування можливих варіантів для включення їх до фінансового плану, 4) оцінку відповідності результатів, досягнутих корпо-рацією, параметрам, встановленим у фінансовому плані	Визначення бюджетування не представлено, але зазначено, що короткострокове фінансове планування включає розробку бюджету грошових коштів

## Узагальнена класифікація бюджетів підприємства

Ознака класифікації	Види бюджетів
За періодом формування та виконання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- тижневий бюджет;</li> <li>- декадний бюджет;</li> <li>- місячний бюджет;</li> <li>- квартальний бюджет;</li> <li>- річний бюджет</li> </ul>
За видами господарської діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- операційний бюджет;</li> <li>- фінансовий бюджет;</li> <li>- інвестиційний бюджет</li> </ul>
За видами видатків	<ul style="list-style-type: none"> <li>- бюджет поточних видатків;</li> <li>- бюджет капітальних видатків</li> </ul>
За відповідністю видатків та надходжень	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збалансований;</li> <li>- дефіцитний;</li> <li>- профіцитний.</li> </ul>
За формою вираження	<ul style="list-style-type: none"> <li>- грошовий;</li> <li>- не грошовий.</li> </ul>
За способом врахування витрат	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поелементний бюджет;</li> <li>- постатейний бюджет</li> </ul>
За рівнем пристосування до змін середовища функціонування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стабільний бюджет;</li> <li>- гнучкий бюджет;</li> <li>- поетапний бюджет</li> </ul>
За об'єктом бюджетування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- бюджет виготовлення окремих виробів, виконання робіт, надання послуг;</li> <li>- бюджет центрів відповідальності;</li> <li>- бюджет реалізації конкретних проектів;</li> <li>- зведений</li> </ul>
За рівнем важливості	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основний бюджет;</li> <li>- допоміжний бюджет</li> <li>- спеціальний бюджет (</li> </ul>
За номенклатурою витрат	<ul style="list-style-type: none"> <li>- функціональний (частковий, локальний) бюджет;</li> <li>- комплексний (головний бюджет підприємства).</li> </ul>

Таблиця Ф3

## Недоліки традиційного бюджетування за методами його реалізації

Класифікаційна ознака	Метод бюджетування	Сутність методу	Недоліки	Можливість практичного застосування
1. За напрямом верифікування	Метод зверху-вниз (top-down)	Передбачає формування бюджетів в такому порядку: 1) бюджет компанії; 2) бюджети управлінь; 3) бюджети підрозділів	Викликає невдоволеність працівників структурних підрозділів через неможливість врахування специфічних особливостей їх функціонування, та, в результаті, процедура розподілу жорстко обмеженого обсягу фінансових ресурсів може викликати локальні «ресурсні війни»	Необхідним є їх комбінування (при розробці первинних бюджетів доречним є використання методу знизу-вверх з наступним доведенням показників бюджетів до стратегічних цілей на основі використання методу зверху-вниз)
	Метод знизу-вверх (bottom-up)	Передбачає формування бюджетів в такому порядку: 1) бюджети підрозділів; 2) бюджети управлінь; 3) бюджет компанії	Створює умови для штучного завищення планових витрат та заниження планових доходів	
2. В залежності від кількості сформованих сценаріїв	Фіксований метод	Передбачає використання затвердженого бюджету не залежно від змін економічних умов господарювання	Не враховує зміни ринкового середовища функціонування підприємства	Існує зміст їх комбінування з урахуванням специфіки господарської діяльності у відповідних умовах функціонування, що обумовлюється еластичністю попиту на продукцію, сезонністю, та, відповідно, фінансовими потребами
	Гнучкий метод	Передбачає наявність різних сценаріїв використання бюджетів або регламентованих змін початкового бюджету у випадку настання певних подій	Зумовлює складність в процесі розробки, оскільки коригування бюджетів вимагає певних часових та організаційних витрат, а також відповідних обмежень щодо кількості сценаріїв та критеріїв внесення змін	
3. За способом побудови	Спадкоємний метод	Включає розробку бюджету на основі аналізу показників за попередні періоди та їх коригувань з урахуванням коефіцієнтів змін	Стримує розвиток підприємства	Доцільним є комбінування зазначених методів у напрямку планування одних показників «з нуля», а інших – на основі врахування значень планових і фактичних даних
	Метод «з нуля»	Полягає в складанні бюджетів з «чистої сторінки» без врахування планових і фактичних даних за	Визначається високою трудомісткістю, оскільки передбачає регулярне проведення	

		попередні періоди функціонування підприємства .	повномасштабного дослідження всіх сфер діяльності	
4. За ступенем періодичності	Періодичний	Відображає розробку бюджету на визначений період часу (зазвичай рік), після завершення якого процедура розробки бюджету повторюється	Характеризується кумулятивним характером можливих відхилень фактичних даних від прогнозних, оскільки протягом року можуть відбутися різні зміни в ринковому середовищі та, в результаті, сформований бюджет до кінця періоду стане не актуальним та не реальним	Виправданим є поєднання даних методів бюджетування у випадку управління підприємствам на основі виокремлення бізнес-процесів
	Ковзний	Передбачає розробку бюджету на рік, але плановий період додатково поділяється на підперіоди, по закінченню яких бюджет просувається на один підперіод вперед	Має високу трудомісткість так як процедури розробки, узгодження, контролю проводяться частіше ніж у випадку застосування періодичного методу складання бюджету	
5. За технологією розробки	Екстраполяційний	Дозволяє під час формування бюджетів переносити тенденції змін показників у попередніх періодах на плановий	Стримує підвищення значень показників бюджетів	Доречним є їх комбінування під час формування трендів змін показників та складання прогнозів їх значень
	Економіко-математичний	Скорочує витрати часу на формування бюджетів	Є дієвим у випадку наявності на підприємстві фахівців з економіко-математичного моделювання бізнес-процесів	
6. За об'єктом планування	Метод планування фінансових результатів	Розробляються бюджети, які направлені на формування позитивного чітко визначеного фінансового результату діяльності (чистого прибутку)	Є дієвим лише на попередніх стадіях відповідного циклу фінансового планування,	Доцільним є їх поєднання, оскільки із-за відсутності на підприємствах тривалих традицій бюджетування плануються лише фінансові результати, а майбутні операції, які є ключовими в досягненні поставлених цілей, визначаються обмежено без формальних технологій
	Метод планування операцій	Розробляються бюджети, в яких відображаються обсяги ресурсів, які необхідні для виконання запланованих заходів або доходи, які вони забезпечать, а також джерела їх формування	Вимагає чіткого виокремлення видів витрат та доходів за підрозділами, управліннями, підприємством в цілому	



## Додаток X

## Таблиця X 1

**Методи логістично-орієнтованого фінансового планування**

Класифікаційна ознака	Методи логістично-орієнтованого планування фінансових потоків
1. За ступенем формалізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інтуїтивні (базуються на використанні індивідуальних і групових оцінках);</li> <li>- формалізовані (включають методи екстраполяції та моделювання);</li> <li>- комплексні (включають поєднання окремих інтуїтивних і комплексних методів )</li> </ul>
2. За типами задач	<ul style="list-style-type: none"> <li>- лінійні (здійснюється в результаті лінійного прогнозування за схемою причина-наслідок, екстраполяція);</li> <li>- нелінійні (реалізується за допомогою використання альтернативних сценаріїв);</li> <li>- дискретні (описують процес в окремих точках)</li> </ul>
3. За інформаційною забезпеченістю	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кількісні (базуються на врахуванні того, що тенденція розвитку подій у майбутньому пов'язана з розвитком ситуації в минулому);</li> <li>- якісні (використовуються у випадку недостатності інформації)</li> </ul>
4. За строковістю	<ul style="list-style-type: none"> <li>- довгострокові;</li> <li>- середньострокові;</li> <li>- короткострокові .</li> </ul>
5. За етапами процесу планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оцінки фінансового стану</li> <li>- розрахунку показників фінансових планів</li> <li>- оцінки якості планів і здійснення внутрішнього контролю за їх розробкою та реалізацією</li> </ul>
6. За характером аналізу вхідної інформації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методи стратегічного аналізу;</li> <li>- методи фінансово-економічного аналізу</li> </ul>
7. За підходом до розрахунку обсягів фінансових потоків	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розрахунково-аналітичні (передбачають розрахунок планових показників на основі аналізу досягнутої величини показника у звітному періоді та індексів їх змін в плановому періоді);</li> <li>- графічно-аналітичні (передбачають побудову прогнозних графіків);</li> <li>- економіко-математичні (дозволяють обґрунтувати кількісний вираз взаємозв'язків між фінансовими показниками і чинниками, які їх визначають);</li> <li>- економіко-статистичні (полягають в дослідженні закономірностей динаміки конкретного показника (визначення лінії його тренду) і поширення темпів цієї динаміки на прогнозний період)</li> </ul>
8. За способом прогнозування руху фінансових потоків	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимізації управлінських рішень (передбачає вибір оптимального варіанту із декількох варіантів);</li> <li>- балансовий (передбачає планування вхідних та вихідних фінансових потоків з урахуванням залишків фінансових ресурсів на початок та кінець періоду);</li> <li>- нормативний (передбачає планування руху фінансових потоків на основі врахування встановлених на підприємстві норм і нормативів).</li> </ul>
9. За технікою планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- комп'ютеризовані;</li> <li>- не комп'ютеризовані</li> </ul>

## Додаток Ц

Таблиця Ц 1

## Порівняльна характеристика існуючих та запропонованої систем бюджетування (розроблено автором)

Ознака	Витратна	Процесна	Логістична	Логістично-орієнтована
1. За характером створення	витратно-орієнтована (планування та контроль витрат за підрозділами)	процесно-орієнтована (планування доходів і витрат за процесами)	процесно-орієнтована (планування витрат за логістичними процесами)	процесно-орієнтована (планування доходів і витрат за логістичними ланцюгами)
2. За метою управління фінансами підприємства	мінімізація вихідних фінансових потоків в умовах обмеженості ресурсів	оптимізація вхідних та вихідних фінансових потоків за встановленими процесами	оптимізація фінансових потоків на основі чіткої координації з матеріальними за логістичними процесами	оптимізація параметрів фінансових потоків за логістичними ланцюгами на основі ключових критеріїв управління
3. За основними завданнями	виконання бюджету у напряму фінансування витрат із існуючих джерел за центрами відповідальності	оптимальне фінансування центрів відповідальності в необхідний час та у встановлених обсягах	забезпечення руху матеріальних потоків фінансовими потоками	забезпечення оптимального руху та складу фінансових потоків за логістичними ланцюгами
4. За об'єктом планування	витрати	фінансові потоки за процесами	фінансові потоки за логістичними операціями	фінансові потоки за господарськими операціями
5. За ступенем повноважень і відповідальності	обмежені (зводяться до виконання затвердженого бюджету витрат)	частково обмежені (створюються центри прибутку, які контролюють центри витрат)	частково обмежені (за умови узгодженості цілей центрів відповідальності та підприємства)	частково обмежені (узгодженість цілей забезпечується шляхом формування цінності логістичних ланцюгів)
6. За рівнем відповідності стратегії	не відповідає стратегічному фінансовому плануванню	відповідає стратегічному фінансовому плануванню	частково відповідає стратегічному фінансовому плануванню	відповідає стратегічному фінансовому плануванню
7. За рівнем відповідності інформаційним технологіям	відповідає повністю	відповідає повністю	практично не відповідають (розроблені програми носять комплексний характер)	не відповідають (пояснюється новизною виникнення і потребує формування досвіду)
8. За можливостями задоволення потреб ринку	орієнтована на задоволення потреб підприємства	орієнтована на задоволення потреб споживачів	орієнтована на задоволення потреб підприємства та споживачів	орієнтована на задоволення потреб всіх учасників логістичних ланцюгів

## Додаток Ш

## Таблиця Ш 1

**Інтерпретація підходів науковців до визначення сутності мотивації**

Сутність поняття	Джерело
Процес спонукання людини до діяльності для досягнення цілей	[179, с.10]
Внутрішня енергія, яка включає активність людини в житті і на роботі	[350, с.10]
Вплив на поведінку людини для досягнення особистих, групових та суспільних цілей	[142, с.107]
Сукупність факторів, механізмів і процесів, що забезпечують виникнення у людей спонукань щодо досягнення життєво необхідних цілей	[441]
Процес регулювання конкретної діяльності, як процес дії мотиву і як механізм, що визначає виникнення, направленість і способи здійснення конкретних форм діяльності, як сукупна система процесів, які відповідають за спонукання до діяльності	[324]
Формування мотивації трудової поведінки працівників передбачає узгодженість внутрішніх та зовнішніх збудників до спрямованості їх дій. Потреби тоді стають внутрішнім збудником тієї чи іншої трудової поведінки, коли вони усвідомлюються працівниками як інтерес, тобто відображають потребу як намагання задовольнити її безпосередньо через участь у трудовому процесі	[13, с.19-20]
Сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають межі і форми діяльності і надають цій діяльності спрямованості, зорієнтованої на досягнення певних цілей	[130, с.65-66]
Намагання працівника задовольнити свої потреби (отримати певні блага) завдяки трудовій діяльності	[178, с.465]
Внутрішній процес, який відбувається під впливом потреб у благах; він виражається у формуванні мотиву поведінки особистості з метою активізації трудової діяльності на базі суспільного поділу праці та розвитку приватної форми власності	[203, с.21]
Процес стимулювання себе та інших до діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних та спільних цілей організації	[271, с.461]
Вербальна поведінка, направлена на вибір мотивів (суджень) для пояснення реальної трудової поведінки	[343, с.115]
Органічна частина процесу управління, через яку людська енергія перетворюється у певну поведінку, очікуваним результатом якої є ефективні спільні дії, що реалізують плани організації	[399, с.436]
Процес, механізм, дії з боку держави, органів управління підприємством і т.п., що спонукають будь-кого (окрему людину чи групу людей) до діяльності для досягнення конкретних цілей та результатів	[450, с.26]
Засіб за допомогою якого особистість, знаходячись у тій чи іншій ситуації, пояснює та обґрунтовує свою поведінку	[451, с.45]
Процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, який визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) факторів	[394, с.367]
Це сили, які існують всередині людини або поза нею і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість до певних дій	[163]
Одна із функцій управління поряд з іншими функціями, такими як планування, організація, контроль, прийняття рішень	[222, с.173]

Таблиця III 2

**Інтерпретація підходів науковців до визначення сутності мотиваційного механізму**

Сутність поняття	Автор
Впорядкована сукупність мотивів досягнення складних цілей	[441]
Мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторюваний процес	[222, с. 173]
Комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних методів та засобів спонукання до ефективної праці, який забезпечує перетворення набору факторів, мотивів, принципів, стимулів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес	[384, с. 351]
Багатокомпонентна система економічних, соціальних, психологічних, організаційних, адміністративних заходів та методів впливу на задоволення актуальних потреб персоналу в інтересах досягнення індивідуальних і колективних цілей працівників та організації, зростання конкурентоспроможності послуг, які надаються споживачам	[357]
Сукупність мотивів, що формуються під впливом мотивуютьчих дій. Мотиви та їх формування, все різноманіття потреб, установок, потенціал особи відбивається, систематизується і вивчається в різних теоретичних концепціях мотивації праці і служить першим кроком в розробці мотиваційного механізму	[443, с. 147]
Мотиваційний механізм державного регулювання розвитку транзитного потенціалу являє собою сукупність методів, інструментів та засобів впливу, що можуть застосовуватися державою безпосередньо або опосередковано для заохочення учасників транзитних відносин з метою збільшення транзитних перевезень	[316, с. 122]
Мотиваційний механізм формування та використання трудового потенціалу підприємства – комплекс взаємопов'язаних засобів та заходів управління, що спрямовані на забезпечення відповідності фактичного стану мотивації трудового потенціалу підприємства бажаним параметрам	[364, с. 115]
Комплексна система застосовуваних інструментів і способів впливу на працюючий персонал для забезпечення досягнення цілей мотиваційної політики	[144]
Механізм мотивації працівників – це складна організована система форм мотивації, методів і засобів мотиваційного впливу, яка забезпечує гармонізацію та ефективну реалізацію цілей управлінського персоналу та підприємства	[257, с. 340]

01.02.2017 N 34-026/1

*Спеціалізованій вченій раді Д 26.055.03  
Київського національного  
торговельно-економічного університету*

**ДОВІДКА**

*про впровадження результатів дисертаційної роботи  
Бондаренко Олени Сергіївни  
на тему «Розвиток фінансів підприємств  
в умовах логістизації економіки»*

Основні висновки та результати дисертаційної роботи Бондаренко О. С. «Розвиток фінансів підприємств в умовах логістизації економіки» було використано при підготовці проектів нормативно-правових актів з питань фінансової політики.

**Директор  
Департаменту з питань фінансової політики  
Секретаріату Кабінету Міністрів України**



**В.В. Яшук**

Підпис Яшук В.В.  
засвідчую  
Директор Департаменту  
документообігу та контролю  
Секретаріату Кабінету Міністрів України  
О.Коваль  
« 01 » 02 20 17 р.



УКРАЇНА

**ЧЕРНІГІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ**

вул. Шевченка, 7, м. Чернігів, 14000, тел./факс (0462) 67-50-71, e-mail: post@regadm.gov.ua, код ЄДРПОУ 00022674

19.12.2016 № 02-03/9

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

**про впровадження результатів дисертаційної роботи на тему**  
**«Розвиток фінансів підприємств в умовах логістизації економіки»**  
**здобувача наукового ступеня доктора економічних наук**  
**к.е.н., доцента Бондаренко Олена Сергіївни**

Основні висновки та результати дисертаційного дослідження Бондаренко О.С. використані для розробки напрямів соціально-економічного розвитку в рамках інноваційної політики на регіональному рівні. Заслужують на увагу пропозиції автора щодо забезпечення ефективного управління матеріальними, фінансовими, інформаційними потоками. Концентруючи увагу на розроблених підходах, умовах їх реалізації на промислових підприємствах, використання механізму логістично-орієнтованого управління фінансами підприємств дозволяє на регіональному рівні оптимізувати фінансові відносини під час формування логістичних систем.

**Перший заступник Голови**  
**Чернігівської обласної**  
**державної адміністрації**  
**Кандидат економічних наук**


**Л.В. Сахневич**



ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
 «ЧЕРНІГІВСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА  
 «ЕЛЕГАНТ»

14017, м. Чернігів, пр. Перемоги, 41 Тел. 65-39-30, 65-39-38, 65-39-33 Факс 65-39-50  
 ЄДРНОУ 05502634 р/рах 26005000037354 в ПАТ Укрснбанк МФО 300023

№ \_\_\_\_\_ від " \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. На № \_\_\_\_\_ від " \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Вих. № 1191  
 від 15 жовтня 2015 р.

**Довідка**

про використання результатів дисертаційної роботи на здобуття  
 наукового ступеня доктора економічних наук  
 Бондаренко Олени Сергіївни

Розроблена система показників та методика логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками впроваджена в діяльність ПрАТ «Чернігівська ШФ «Елегант». Результати їх використання дозволили оцінити рівень логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками в розрізі ключових його аспектів – «Фінанси», «Логістична інфраструктура», «Логістичні процеси», «Персонал», «Суспільство», розробити методичне забезпечення процедур складання бюджетів за логістичними ланцюгами, виходячи із місця в них бюджету аутсорсингових операцій, та впровадити в практику роботи підрозділів підприємства бюджет рециклінгових операцій.

Розроблені Бондаренко О.С. рекомендації забезпечили підвищення інформативності та достовірності показників бюджетів та звітів підприємства.

Основними перевагами від впровадження результатів дисертаційної роботи Бондаренко О.С. у звітному періоді є такі: по-перше, скорочення витрат часу на формування бюджетів завдяки їх укрупненому представленню за логістичними ланцюгами; по-друге, оптимізацію обсягів логістичних витрат на основі їх конкретизування у складі закупівельних та збутових операцій; по-третє, підвищення якості інформації про вхідні та вихідні фінансові потоки та відповідно обсяги чистого фінансового потоку підприємства.



Директор

Н.О. Романовська







**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Кіото, 19, м. Київ-156, 02156, тел. (044) 513-23-09, факс: (044) 544-39-74, 544-74-14  
e-mail: [knteu@knteu.kiev.ua](mailto:knteu@knteu.kiev.ua), код ЄДРПОУ 01566117

28.12.2016 № 4382/31  
На № \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Бондаренко Олени Сергіївни  
на тему «Розвиток фінансів підприємств в умовах  
логістизації економіки»**

Положення дисертаційної роботи Бондаренко О.С. на тему «Розвиток фінансів підприємств в умовах логістизації економіки» використано у навчальному процесі Київського національного торговельно-економічного університету при викладанні дисциплін «Фінанси», «Фінанси, гроші та кредит», «Фінансова політика».

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради Д 26.055.03 КНТЕУ.

**Проректор  
з науково-педагогічної роботи**



**С.Л. Шаповал**



