

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Бізнес-планування в системі управління підприємством

за матеріалами приватного акціонерного товариства
«Укргідроенерго», м. Вишгород

Студента 2 курсу 6 м групи,
спеціальності 051 «Економіка»,
спеціалізації «Економіка та
безпека бізнесу»
заочної форми навчання

Ковальова Владислава
Євгенійовича

Науковий керівник –
докт. екон. наук, доцент

Богма Олена
Сергіївна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук, проф.

Блакита Ганна
Владиславівна

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПРАТ «УКРГІДРОЕНЕРГО»	16
2.1. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Укргідроенерго».....	16
2.2. Аналіз системи бізнес-процесів ПрАТ «Укргідроенерго».....	27
2.3. Оцінка ефективності бізнес-планування ПрАТ «Укргідроенерго».....	35
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПРАТ «УКРГІДРОЕНЕРГО»	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Проблема бізнес-планування на вітчизняних підприємствах в умовах ринкової економіки є однією з найбільш важливих з-поміж сукупності інших проблемних питань, що здійснюють вплив на функціонування вітчизняних підприємств реального сектору економіки й визначають можливості їх економічного зростання. Необхідність адаптації підприємств до динамічних ринкових змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі, зумовлює доцільність розширення меж застосування планування власної діяльності як обов'язкової умови ефективності ведення бізнесу, зокрема, фінансового й бізнес-планування.

Так, в умовах ринкової економіки для вирішення питань, пов'язаних з обґрунтуванням перспектив розвитку підприємства, можливості отримання банківських кредитів, здійснення структурної перебудови виробництва, створення умов для організації більш ефективної і рентабельної роботи необхідно досконало володіти методологією бізнес-планування.

Ступінь розроблення проблеми. Міцний фундамент для подальших наукових досліджень у сфері бізнес-планування діяльності підприємств заклали представники вітчизняної та закордонної економічної думки: В. Алієв, К. Барроу, А. Богомолів, Т. Броннікова, В. Буров, М. Віноградова, О. Волков, В. Галушко, А. Гречан, В. Горемікіна, О. Гудзинський, О. Дерев'яно, П. Друкер, М. Зінгер, А. Ідрісова, С. Кафман, С. Кваша, О. Кузьмін, Ю. Лернера, В. Лосєв, С. Ляпунов, М. Мальська, Л. Макаревич, В. Маркова, С. Млодика, Е. Оймах, А. Онищенко, Г. Осовська, С. Петухова, С. Покропивний, В. Попова, М. Романова, С. Соболь, В. Стадник, Н. Стрекалова, Г. Тарасюк, Е. Уткін, М. Хаммер, А. Хакс, В. Ясинський та ін.

Однак, подальшої розробки потребують питання пов'язані з розумінням сутності та особливостей бізнес-планування на вітчизняних підприємствах,

оцінювання ефективності бізнес-планування; удосконалення підходів до здійснення бізнес-планування на підприємствах.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є вивчення та узагальнення теоретико-методичних і практичних підходів до здійснення бізнес-планування в системі управління діяльністю підприємства з метою вдосконалення й підвищення ефективності бізнес-планування.

Відповідно до встановленої мети було сформульовано та вирішено наступні завдання:

- дослідження теоретико-методичних засад бізнес-планування в системі управління підприємством;
- аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства;
- аналіз поточних бізнес-процесів підприємства;
- оцінка ефективності бізнес-планування на підприємстві;
- обґрунтування пропозицій щодо удосконалення практики бізнес-планування в системі управління підприємством.

Об'єктом дослідження є процес бізнес-планування в системі управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти підвищення ефективності бізнес-планування підприємства.

Емпіричною базою дослідження є приватне акціонерне товариство «Укргідроенерго», яке зареєстровано за адресою: 07300, Україна, Київська область, м. Вишгород. Основним видом діяльності підприємства за КВЕД є: 35.11 Виробництво електроенергії; інші: 42.99 Будівництво інших інженерних споруд, які не включені в інші категорії; 71.11 Діяльність у сфері архітектури; 71.12 Діяльність у сфері інженерних вишукувань і надання технічних консультацій в цій області. Чистий дохід підприємства у 2020 році становив 13153745 тис. грн, обсяг чистого прибутку – 4136958 тис. грн, обсяг активів станом на 31.12.2020 року складає 39672287 тис. грн, а обсяг власного капіталу – 29023678 тис. грн.

Методи дослідження. У роботі використані загальні і спеціальні методи та підходи. При дослідженні теоретичних аспектів бізнес-планування на підприємстві для розкриття його сутності і змісту були використані методи індукції та дедукції, теоретичного узагальнення і порівняння. Методи горизонтального та вертикального аналізу, абстрактно-логічного зв'язку, коефіцієнтний підхід, статистичні та аналітичні методи дослідження були застосовані при дослідженні поточних бізнес-процесів підприємства та оцінювання ефективності його бізнес-планування. При розробці висновків та рекомендацій був використаний метод наукового узагальнення. Для наочного подання результатів були застосовані графічні методи.

Практичне значення дослідження. За результатами випускної кваліфікаційної роботи було розроблено систему рекомендацій для підвищення ефективності бізнес-планування в системі управління промислового підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань бізнес-планування, інтернет-ресурси, дані фінансової звітності підприємства.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження була опублікована стаття «Бізнес-планування на вітчизняних підприємствах: помилки здійснення та напрями удосконалення» у збірнику «Економіка і фінанси бізнесу : зб. наук. ст. студ. заочної форми навчання / відп. ред. Г. В. Блакита. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. Ч. 2. С. 235–242.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Роботу викладено на 53 сторінках друкованого тексту, що включає 17 таблиць, 5 рисунків. Список використаних джерел включає 50 найменувань, які займають 6 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Процес управління підприємством завжди має стратегічну спрямованість, відтак базовою функцією управління можна вважати планування як діяльність щодо встановлення цілей та розробки найбільш ефективних варіантів управлінських рішень, що окреслюватимуть майбутній розвиток підприємства. Можна сміливо стверджувати, що на сьогоднішній день будь-якому підприємству в умовах ринкової економіки буде неможливо досягти успіху в обраній сфері не займаючись на систематичній основі плануванням власного розвитку. Відповідно, проблема бізнес-планування на вітчизняних підприємствах в умовах ринкової економіки є однією з найбільш важливих з-поміж сукупності інших проблемних питань, що здійснюють вплив на функціонування вітчизняних підприємств реального сектору економіки й визначають можливості їх економічного зростання.

Так, на сучасному етапі розвитку економіки розпочинати нову справу, реорганізувати підприємство чи диверсифікувати напрями діяльності можливо лише на основі ретельного вивчення ринкових потреб й тенденцій, які зазнають постійних змін та мають бути обов'язкового враховані при створенні нових продуктів, організації виробництва, фінансуванні інвестиційних проектів тощо. Таким чином, на кожному новому етапі, будь-то реорганізація, диверсифікація, об'єднання, започаткування нового бізнесу завжди слід мати чітку відповідь на питання – чи доцільно вкладати капітал й докладати зусиль для реалізації відповідного бізнес-проекту? Інструментом ефективного розв'язку вказаної проблеми виступає бізнес-планування, яке дозволяє найбільш оптимальним чином узгодити ресурсні можливості підприємства з ринковими потребами на відповідний період часу.

Успішне вирішення проблеми удосконалення процесу бізнес-панування в системі управління вітчизняних підприємств зумовлює необхідність дослідження сутності поняття «бізнес-планування».

Таблиця 1.1

Визначення сутності бізнес-планування в науковій літературі

Автор	Рік	Визначення сутності бізнес-планування
Кореняко Є., Колмаков Є., Пахомова О.	2012	цілеспрямована економічна діяльність, яка дозволяє розглядати одночасно безліч взаємопов'язаних економічних, соціальних, організаційних, інвестиційних, управлінських та інших проблем підприємства як цілісну систему, служить основою організації і менеджменту виробництва, є базою для вироблення і прийняття раціональних управлінських рішень [26, с. 86].
Масловська М., Перевозчиков Н.	2013	активний робочий інструмент управління, відправний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства, що спрямований на аналіз, контроль й оцінку успішності діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявлення відхилень та своєчасне коригування напрямків розвитку бізнесу [30].
Демиденко В.	2016	механізм інтеграції управлінських функцій з метою створення стратегічно керованого підприємства, що, у свою чергу, вимагає тісного взаємозв'язку стратегічного і оперативного планування [16, с. 39].
Діденко Є., Нянчур Б.	2016	вид планової діяльності, що і передбачає проведення комплексного аналізу ситуації, постановку цілей, вироблення стратегій і узгоджених програм дій, розподіл ресурсів відповідно до виявлених пріоритетами розвитку; як процес відіграє ключову роль у процесі управління стратегією розвитку підприємства [17, с. 81].
Варналій З., Васильців Т., Лупак Р., Білик Р.	2019	процес систематизованого розрахунку показників підприємницької діяльності на оперативний (поточний) плановий період та обрання оптимальних відповідей щодо критеріїв оптимальності (максимізація доходу та прибутку, ефективність використання ресурсного потенціалу, мінімізація витрат), [7, с. 10].
Сулганов І.	2021	процес розробки комплексного плану діяльності на стратегічному або тактичному рівні з системним описом бізнесу як цілеспрямованої діяльності із отримання прибутку; вид планувальної діяльності, заснований на стратегії розвитку компанії, який охоплює бізнес повністю або його частину, служить проектування бізнесу «з нуля» або його реорганізації [41].

Аналіз наукової літератури з питань бізнес-планування на підприємствах дозволяє зробити висновок, що переважна більшість вітчизняних науковців зводить проблематику бізнес-планування власне до розробки на підприємствах бізнес-планів, як відповідних документів, що містять опис конкретної бізнес-ідеї (бізнес-проекту) та шляхи її (його) втілення у життя. Поряд із цим власне

особливостям бізнес-планування як складного процесу, що передбачає систематичне дослідження ринку, стану та змін конкурентного середовища, обґрунтування планів для впровадження будь-яких змін, аналіз ризиків тощо приділяється замала увага. Таким чином, на нашу думку, занадто звуженим є трактування бізнес-планування виключно як процесу розробки бізнес-плану як документу, особливо з урахуванням того факту, що значна кількість вітчизняних підприємств віддає перевагу розробці скороченого техніко-економічного обґрунтування ідеї чи проекту замість провадженню повноцінного процесу бізнес-планування з наступним обґрунтуванням розгорнутого бізнес-плану.

З позиції нашого дослідження повністю погоджуємося з трактуванням бізнес-панування вітчизняним науковцем В. Демиденко (табл. 1.1), який вказує на те, що в межах конкретного підприємства бізнес-планування поєднує елементи стратегічного (формулювання цілей і вибір стратегій, визначення політики підприємства) та оперативного планування (визначення конкретних дій для досягнення поставлених цілей), при цьому загально визнаним документом процесу бізнес-планування є бізнес-план, який використовується як засіб управління [16, с. 39].

Концептуальні засади бізнес-планування в системі управління підприємством зображено у вигляді схеми (рис. 1.1).

Вважаємо за доцільне відзначити, що сутність і значення бізнес-планування в системі управління підприємством проявляється в тому факті, що його результату являють собою основу довгострокового успіху діяльності будь-якого підприємства. Так, бізнес-планування застосовується з метою:

– планування створення підприємства – для обґрунтування розміру потрібних інвестицій, встановлення джерел залучення капіталу, розрахунку планової ефективності господарювання тощо (тобто як інструмент стратегічного планування);

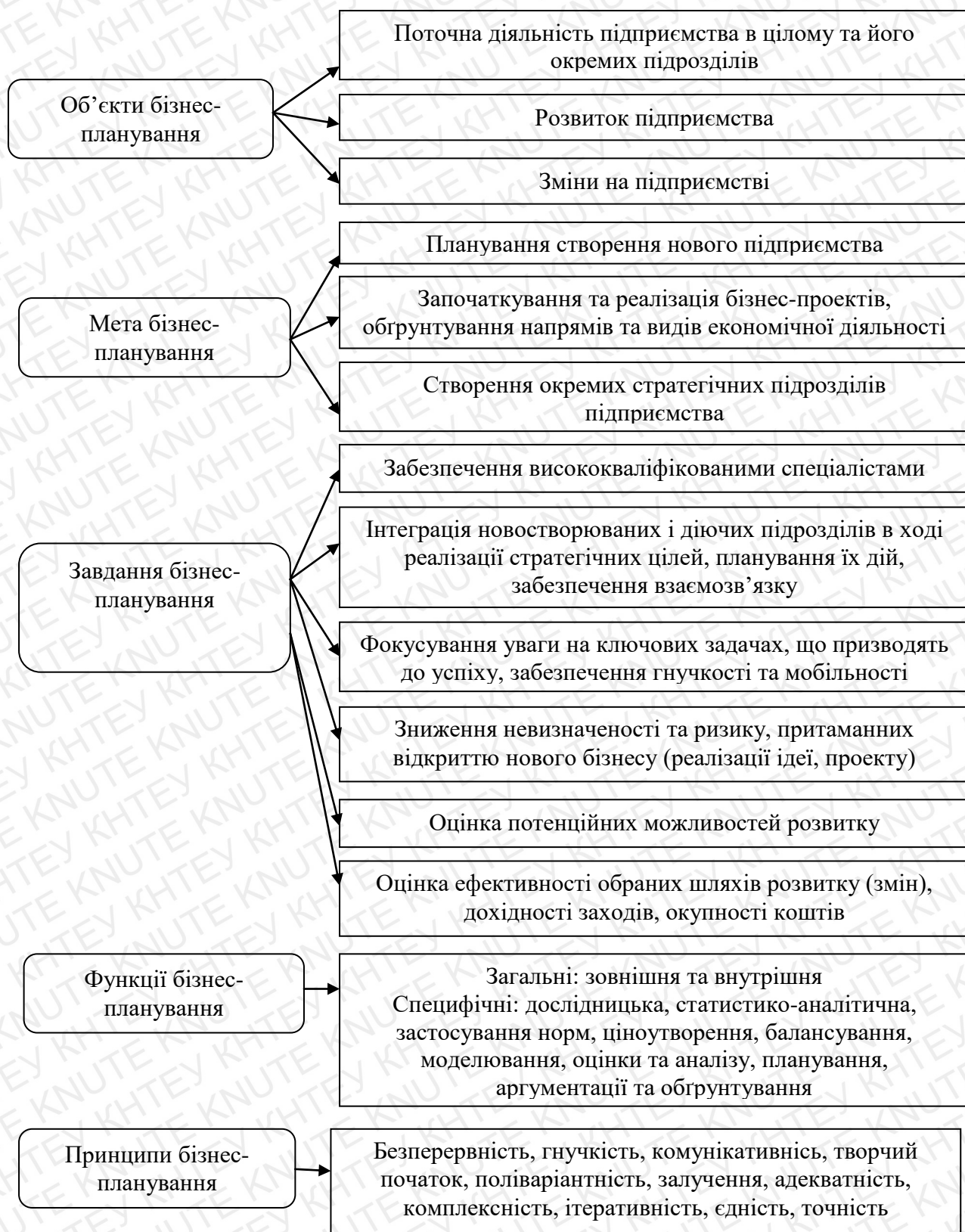


Рис. 1.1. Концептуальні засади бізнес-планування в системі управління підприємством [складено автором з урахуванням 9; 17; 41].

– започаткування та реалізації окремих бізнес-проектів на діючому підприємстві, обґрунтування перспективних напрямів та видів економічної діяльності, тобто для планування подальшого розвитку діючого підприємства й обґрунтування економічної доцільності започаткування нових видів діяльності (тобто як інструмент ділового планування);

– створення окремих стратегічних підрозділів підприємства – для обґрунтування економічної доцільності створення нових стратегічних господарських підрозділів, бізнес-одиниць підприємства [6, с. 6].

Відповідно, досліджуючи бізнес-планування в системі управління підприємством доцільно виділити наступні сфери його використання (об'єкти бізнес-планування) для розробки управлінських рішень:

– управління поточною (тактичною й оперативною) діяльністю підприємства в цілому та його окремих підрозділів, окремими специфічними чи разовими завданнями;

– управління стратегічним розвитком підприємства;

– управління змінами (реорганізацією, трансформацією) на підприємстві.

При цьому, в системі управління підприємством бізнес-планування виконує дві найважливіші загальні функції:

– зовнішню, яка полягає в необхідності ознайомлення представників бізнесу або контактних аудиторій підприємства з сутністю та очікуваними результатами конкретної бізнес-ідеї (бізнес-проекту);

– внутрішню, яка полягає в моделюванні системи управління реалізацією конкретної бізнес-ідеї (проекту) [16, с. 40].

Характеристика специфічних функцій бізнес-планування в системі управління підприємством наведена в табл. А.1 додатку А.

Принципи бізнес-планування в системі управління підприємством розглянуто в табл. Б.1 додатку Б.

Підкреслимо, що на наш думку, отримати максимальний ефект від здійснення планової діяльності на підприємстві можна лише за умови наявності структурованої системи бізнес-планування, яка спрямована на організаційне,

кадрове, інформаційне, методичне, фінансове забезпечення процесу бізнес-планування, дозволяє уникнути типових помилок в ході його здійснення й забезпечує отримання необхідних результатів у вигляді розробки обґрунтованих бізнес-планів.

Так, повністю погоджуємося з Г.О. Селезньовою та В.В. Сировим, які відзначають, що під системою бізнес-планування слід розуміти сукупність взаємопов'язаних складових, які спрямовані на забезпечення формування бізнес-ідей та організацію здійснення бізнес-планування на підприємстві. Структурні складові (елементи), які утворюють систему бізнес-планування підприємства, повинні включати: кадри, інформацію, організаційну структуру, функції, методи управління, техніку та технологію управління. Подібне виокремлення елементів системи має спільну ознаку, а саме забезпечення бізнес-планування (структурно-функціональне, кадрове, інформаційне тощо [37, с. 230].

З урахуванням вказаного вище, наведемо рекомендовану для побудови на вітчизняних підприємствах систему бізнес-планування (рис. 1.2).

Як бачимо з рис. 1.2, вихідною умовою ефективного функціонування системи бізнес-планування на підприємстві є інформаційне забезпечення, що є необхідною умовою формування бізнес-ідей, яке спирається на внутрішні та зовнішні джерела інформації. Базовим елементом системи бізнес-панування виступає кадрове забезпечення, яке забезпечує ефективність й результативність бізнес-планування на всіх етапах, починаючи від забезпечення необхідного рівня якості інформаційного забезпечення й до вибору оптимальної бізнес-ідеї з подальшим забезпеченням її втілення у життя.

Таким чином, власне процес реалізації бізнес-планування спирається на кадрове (склад виконавців проекту, наділених відповідною кваліфікацією й компетенціями) й структурно-функціональне забезпечення (систематизація функцій процесу в єдину структуру), важлива роль відводиться також техніці й технології (програмне забезпечення, технічне забезпечення) та методам управління (спрямовані на управління учасниками бізнес-проекту).

Інформаційне забезпечення

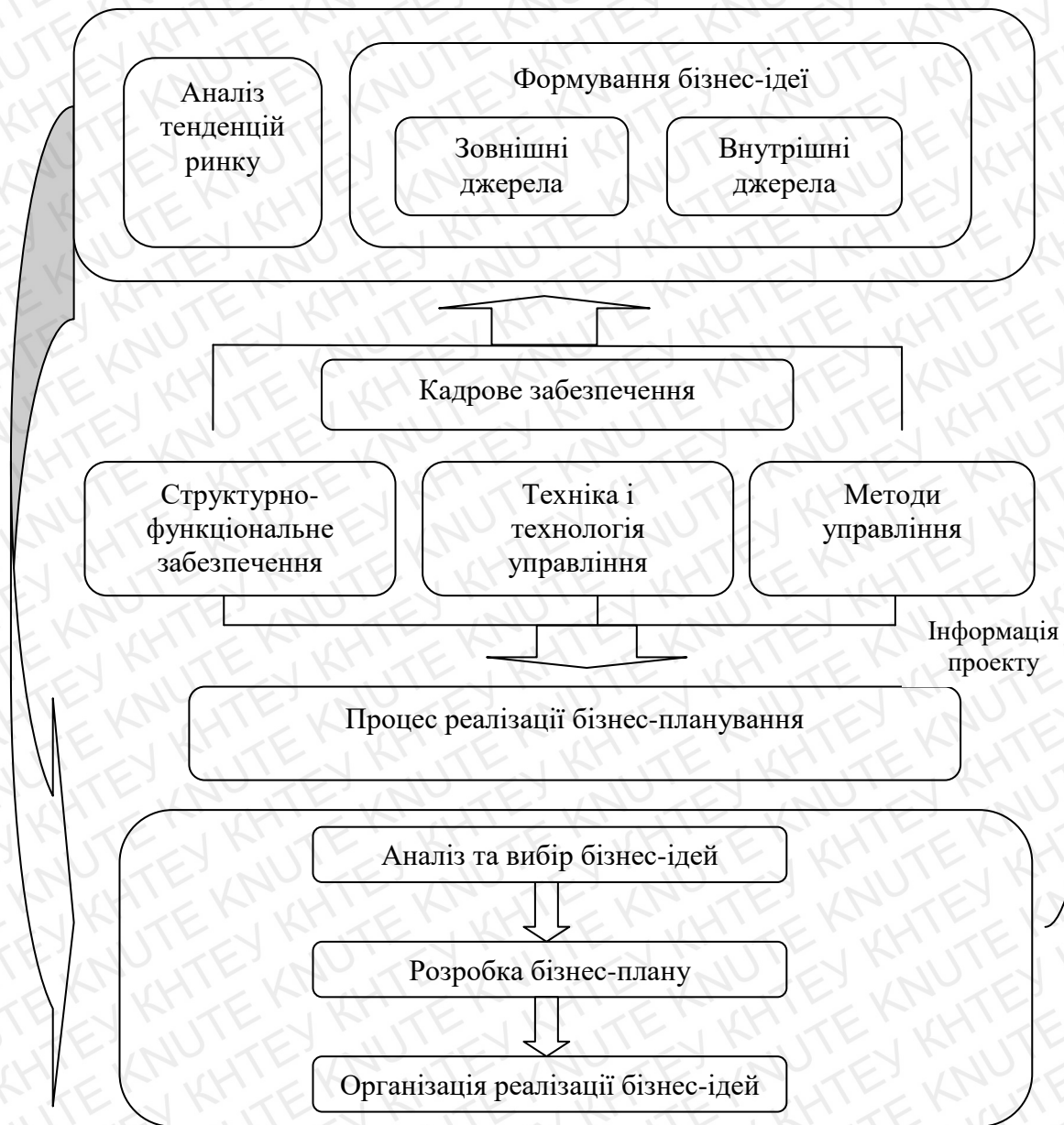


Рис. 1.2. Система бізнес-планування підприємства [побудовано на основі 37]

Власне процес реалізації бізнес-планування передбачає аналіз сформованих бізнес ідей з подальшим вибором найбільш перспективної, розробку бізнес-плану та організацію втілення бізнес-ідеї у життя.

Враховуючи той факт, що розробка бізнес-плану являє собою складний і трудомісткий процес, який вимагає значних витрат часу й ресурсів, розглянемо

детальніше послідовність його розробки та побудови на прикладі втілення нової бізнес-ідеї (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Композиція бізнес-плану для перспективної бізнес-ідеї

Види робіт	Відповідний розділ бізнес-плану
1. Збирання й аналіз інформації про продукт (послугу). Опис продукту	Розділ 3. Опис продукту (послуги)
2. Збирання й аналіз інформації про ринок збуту	Розділ 4. Маркетинг і збут продукції
3. Аналіз стану й можливостей підприємства, перспективності галузі	Розділ 2. Опис підприємства та галузі
4. Визначення потреби в ресурсах (площа, обладнання, кадри)	Розділ 5. План виробництва продукту
5. Обчислення потреби в капіталі та фінансуванні	Розділ 7. Фінансовий план
6. Визначення спрямованості та масштабності проекту, розрахунок ефективності	Розділ 8. Спрямованість і ефективність проекту
7. Розроблення організаційної структури, правового забезпечення та графіка реалізації проекту	Розділ 6. Організаційний план
8. Вирішення питань ризиків і гарантій	Розділ 9. Ризики й гарантії
9. Підбір матеріалів і складання додатків	Додатки
10. Складання короткого змісту проекту	Розділ 1. Резюме
11. Складання анотації на проект	Анотація
12. Оформлення титульного аркуша	Титульний аркуш

Примітка. Джерело : [46, с. 311]

Зауважимо також, що концепція сучасного бізнес-планування на підприємствах висуває на перший план його гнучкість, що забезпечує уникнення жорстко структурованих траєкторій розвитку підприємства, які окреслюються класичними стратегіями. Базисом життєдіяльності підприємства стає не стільки послідовна реакція на зміну параметрів зовнішнього середовища, скільки, перш за все, передбачення подібних змін, прогнозування нового стану цільового ринку та використання економічного потенціалу для трансформації існуючого бізнесу, що має на меті забезпечити його повну адаптацію та максимальну відповідність новому стану бізнес-середовища.

Систему факторів, які зумовлюють зміни бізнес-середовища й трансформацію існуючого бізнесу підприємства та обов'язково мають бути

враховані в процесі бізнес-планування (новий бізнес чи реорганізація існуючого) наведено на рис. 1.3.

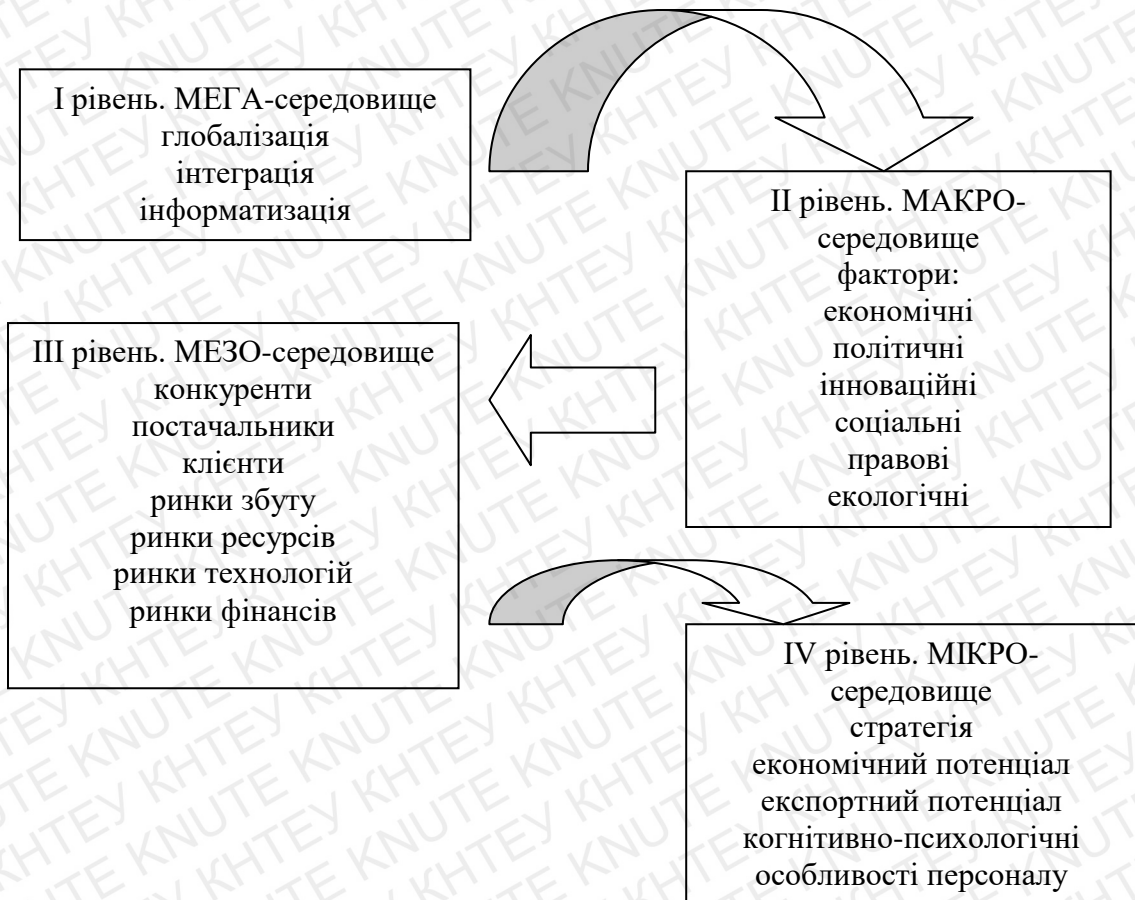


Рис. 1.3. Система факторів змін бізнес-середовища й трансформації існуючого бізнесу підприємства, що мають бути враховані в процесі бізнес-планування [побудовано на основі 20]

Не можна не погодитися з О. Загорним [1], який відзначає, що в основі бізнес-планування у разі, коли мова йде про бізнес-план трансформації діючого бізнесу (підприємства) повинно знаходитися, в першу чергу, визначення такої необхідності (необхідність реструктуризації, диверсифікації бізнесу тощо) на основі встановлення факту наявності за аналізований період невідповідності нормальним параметрам функціонуванню підприємства та визначення ступеню даної невідповідності, а також ідентифікація причин кризи стану. Отримана

інформація стане основою для створення обґрунтованого, оптимально-відповідного потребам підприємства реструктуризаційного бізнес-плану.

Відповідно, в ході бізнес-планування доцільно проводити аналіз існуючих бізнес-процесів підприємства за різними аспектами його діяльності, а саме враховувати такі складові: фінансова, маркетингова, соціальна, інвестиційна, операційна, інформаційна, технологічна, управлінська, інноваційна та екологічна. Вважаємо, що аналіз саме такого складу бізнес-процесів підприємства в ході здійснення бізнес-планування дозволить отримати комплексну характеристику стратегічного потенціалу підприємства й ефективності використання ним сформованих бізнес-ресурсів. При цьому, для аналізу бізнес-процесів підприємства з-поміж інших методів можна використовувати SWOT-аналіз, систему збалансованих показників (BSC), створену Р. Капланом та Д. Нортоном, й аналіз на основі ключових показників ефективності (KPI).

В цілому слід відзначити, що, не зважаючи на те, що власне бізнес-планування як інструмент менеджменту використовується у фінансово-господарській діяльності вітчизняних підприємств порівняно недавно, на сьогодні воно вже міцно зайняло важливе місце в системах управління діючими підприємствами, адже з його допомогою менеджмент підприємства може успішно виявляти основні напрями розвитку, контролювати та ефективно використовувати ресурси, прогнозувати ймовірні зміни у бізнесі, переглядати питання фінансування, планувати результати діяльності підприємств, уникати ряду фатальних помилок, успішно вирішувати стратегічні й тактичні завдання, які встановлені перед підприємством.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПРАТ «УКРГІДРОЕНЕРГО»

2.1. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Укргідроенерго»

Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) «Укргідроенерго» – головна гідрогенеруюча компанія та провідний виробник електроенергії в Україні з відновлювальних джерел, який забезпечує покриття пікових навантажень, регулювання частоти та потужності мережі, мобільний аварійний резерв у об'єднаній енергетичній системі України. 100% акцій Товариства належить державі в особі Міністерства енергетики. Підприємство включено до переліку 15 підприємств державного сектору економіки, сумарні активи яких становлять 70% від загального показника у держсекторі. Частка виробітку ПрАТ «Укргідроенерго» в балансі енергосистеми України складає приблизно 5%.

Вже більше двадцяти років товариством успішно реалізуються великомасштабні проекти реконструкції та модернізації всього обладнання та гідротехнічних споруд станцій, зокрема, на гідроелектростанціях впроваджено наступні інновації: системи захисту та управління Scada, автоматичні системи контролю стану гідротехнічних споруд, автоматизовані системи комерційного обліку електричної енергії.

Товариство співпрацює як з лідерами вітчизняного машинобудування: «Турбоатом», «Електроважмаш», «Електропівденмонтаж», «Дніпро-Спецгідромонтаж», «Запоріжтрансформатор» тощо, так і з провідними світовими компаніями, такими як Electricite de France, Alston GE, ABB, Leica Geosystems, Andritz Hydro, Nari, Emerson [44].

Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.1.

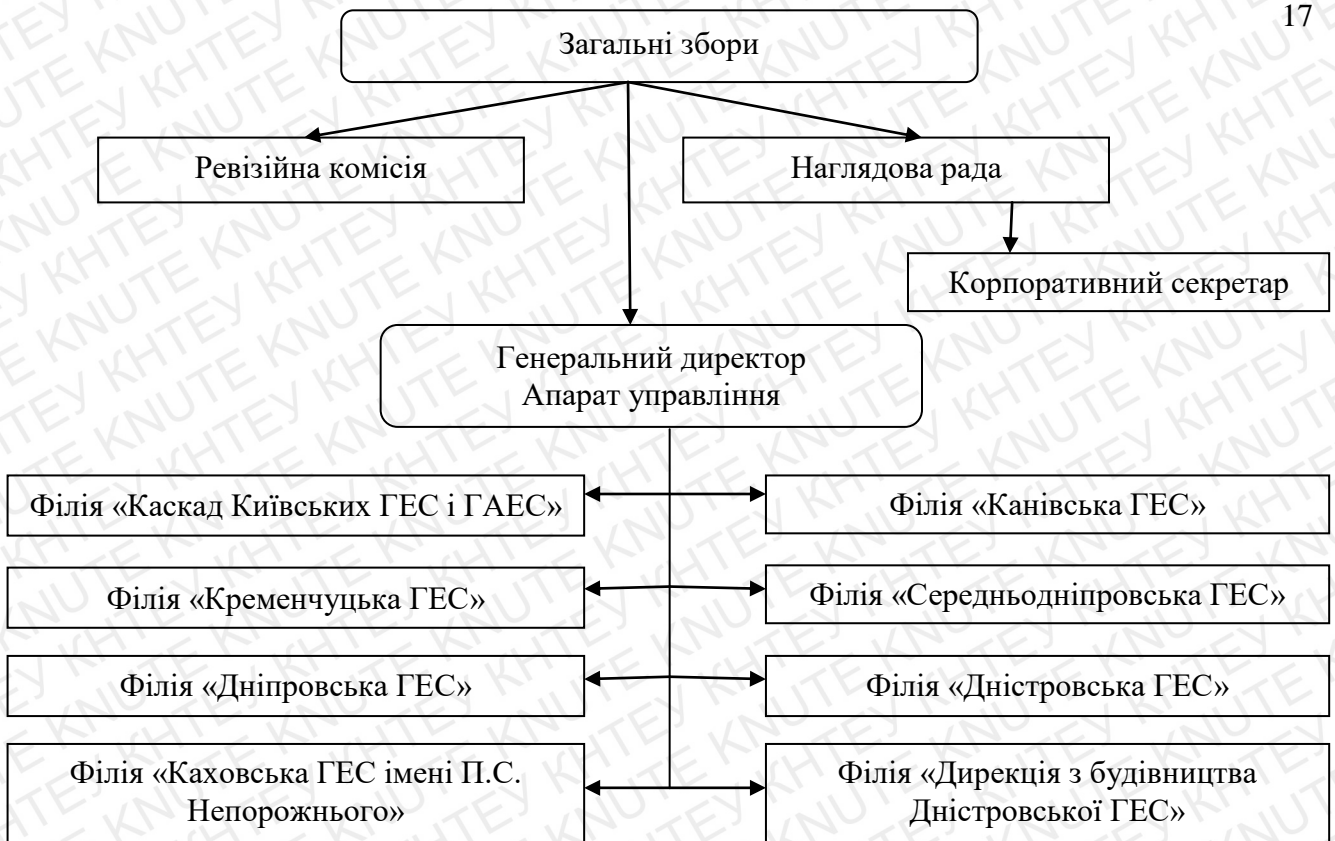


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Укргідроенерго» [21]

Як бачимо з рис. 2.1, підприємство має лінійно-функціональну структуру, що зумовлено роботою компанії за кількома напрямками: експлуатація ГЕС, реконструкція та будівництво нових ГЕС, реалізація електричної енергії.

З метою економічної характеристики господарської діяльності аналізованого підприємства варто визначити особливості формування його доходів, витрат, прибутку, майнового потенціалу та рівня ефективності його використання. Тому для аналізу діяльності підприємства проаналізуємо спочатку основні показники формування доходів, витрат та фінансових результатів, які наведено у табл. 2.1 (за даними додатку В).

Як бачимо з табл. 2.1, підприємство здійснювало прибуткову діяльність протягом всього аналізованого періоду. При цьому ефективність господарської діяльності мала тенденцію до зниження у 2019 р. з подальшим зростанням у 2020 р., на що вказує, перш за все, зменшення значень всіх аналізованих фінансових результатів діяльності у 2019 р. з подальшим їх зростанням у 2020 р.

**Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів
ПРАТ «Укргідроенерго» у 2018-2020 рр., тис. грн.**

Показники	За рік			2020/2019 рр.	
	2018	2019	2020	Абсол. приріст, тис. грн	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7960791	8262350	13153745	4891395	159,2
Інші операційні доходи	83638	100661	135892	35231	135,0
Інші фінансові доходи	190612	232112	298810	66698	128,7
Інші доходи	175537	674729	37537	-637192	5,6
<i>Разом доходи</i>	8410578	9269852	13625984	4356132	147,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3157097	4069019	4804309	735290	118,1
Адміністративні витрати	317093	475424	573945	98521	120,7
Витрати на збут	–	46601	169348	122747	363,4
Інші операційні витрати	148300	475375	1671331	1195956	351,6
Фінансові витрати	291336	251945	147955	-103990	58,7
Інші витрати	9009	5720	1198097	1192377	20945,8
<i>Разом витрати</i>	3922835	5324084	8564985	3240901	160,9
Валовий прибуток	4803694	4193331	8349436	4156105	199,1
Фінансовий результат від операційної діяльності	4421939	3296592	6070704	2774112	184,2
ЕБІТДА	5181155	4109158	6741174	2632016	164,1
Фінансовий результат до оподаткування	4487743	3945768	5060999	1115231	128,3
<i>Чистий прибуток</i>	3668256	3222610	4136958	914348	128,4

Так, на кінець 2019 р. порівняно з 2018 р. відбувається зменшення валового прибутку на 12,7%, прибутку від операційної діяльності на 25,4%, показника ЕБІТДА на 20,7%, прибутку до оподаткування та чистого прибутку на 12,1%, що пов'язано, насамперед, з тим фактом, що зростання загального розміру доходів у 2019 р. на 859274 тис. грн або на 110,2% відбувалося меншими темпами за зростання загального розміру витрат – на 1401249 тис. грн або на 135,7%). Однак, на кінець 2020 р. маємо покращення ситуації: порівняно з 2019 р. відбувається збільшення валового прибутку на 99,1%, прибутку від операційної діяльності на 84,2%, показника ЕБІТДА на 64,1%, прибутку до оподаткування на 28,3% та чистого прибутку на 28,4%. При цьому темп приросту чистого прибутку за 2018–2020 рр. становить 112,8%, що заслуговує на позитивну оцінку.

Проте, варто звернути увагу на той факт, що темпи зростання фінансового результату до оподаткування та чистого прибутку у 2020 р. (128,3% та 128,4% відповідно) суттєво відстають від темпів зростання як чистого доходу (159,2%) так й всіх інших аналізованих фінансових результатів внаслідок того факту, що зростання загального розміру доходів (147,0%) відбувалося меншими темпами за темпи зростання загального розміру витрат (160,9%), на що вплинуло, перш за все, зростання витрат на збут на 263,4% (через зростання витрат з диспетчерського управління на 356,2%), інших операційних витрат на 251,6% (через зростання резерву на очікувані кредитні збитки на 572,5%) та інших витрат на 20845,8% (зросли внаслідок отримання підприємством збитку від неопераційних курсових різниць у розмірі 1194640 тис. грн.).

Динаміку активів товариства за 2018–2020 рр. наведено в табл. Г.1 додатку Г. Як бачимо з табл. Г.1, протягом аналізованого періоду відбувається щорічне зростання майна підприємства – на 11,7% у 2019 р. порівняно з 2018 р. – за рахунок зростання як необоротних активів на 10,7%, так і оборотних активів на 20,0% – та на 18,2% у 2020 р. порівняно з 2019 р. – за рахунок зростання як необоротних активів на 15,3% (за рахунок зростання незавершених капітальних інвестицій, основних засобів та нематеріальних активів), так і оборотних активів на 40,3% (за рахунок зростання товарної дебіторської заборгованості, фінансових інвестицій та грошових коштів), що вказує на щорічне зростання економічного потенціалу ПрАТ «Укргідроенерго».

В структурі активів аналізованого підприємства протягом всього періоду переважають необоротні активи (86–89%), що вказує на її важколіквідність. При цьому протягом всього періоду оборотні активи зростають швидшими темпами за темпи зростання необоротних активів – 120,0% проти 110,7% у 2019 р. та 140,3% проти 115,3% у 2020 р., відповідно питома вага оборотних активів в загальній структурі активів щорічно зростає. Враховуючи особливості господарської діяльності підприємства в структурі необоротних активів

протягом періоду основну питому вагу (62–77%) займають основні засоби з тенденцією до щорічного зменшення за питомою вагою.

В структурі оборотних активів основну питому вагу у 2018 р. та 2020 р. займають гроші та еквіваленти (18,5–42,5%), які на кінець 2020 р. зростають на 222,8%, що заслуговує на позитивну оцінку, зокрема, з точки зору ліквідності підприємства. Також слід відзначити, що у 2020 р. аналізоване підприємство збільшує дебіторську заборгованість за товарами на 45,7% та скорочує розмір інших видів дебіторської заборгованості на 89,7%, також відбувається зростання інших фінансових інвестицій на 157,1%. В цілому зміни в динаміці та структурі активів аналізованого підприємства на кінець 2020 р. слід оцінювати позитивно.

Динаміку та структуру капіталу аналізованого підприємства за 2018–2020 рр. наведено в табл. Д.1 додатку Д. Як бачимо з табл. Д.1, в структурі капіталу протягом всього періоду переважають власні кошти – 73–79% проти 21–27% позикового капіталу. Власний капітал має тенденцію до щорічного зростання – на 8,7% на кінець 2019 р. порівняно з 2018 р. та на 12,3% на кінець 2020 р. порівняно з 2019 р., що вказує на збільшення фінансування діяльності підприємства за рахунок власних ресурсів. В структурі власного капіталу протягом всього періоду переважає нерозподілений прибуток (67–74%), який також має тенденцію до щорічного збільшення – на 13,2% та 17,4% відповідно на кінець 2019 р. та 2020 р., що заслуговує на позитивну оцінку. При цьому слід звернути увагу на те, що в структурі капіталу питома вага власних коштів має тенденцію до щорічного зменшення – на 2,1 в.п. та 3,9 в.п. у 2019 р. та 2 2020 р. проти відповідного зростання в структурі капіталу позикових коштів.

Позиковий капітал також має тенденцію до щорічного зростання – на 23,2% у 2019 р. порівняно з 2018 р. (за рахунок зростання як довгострокових зобов'язань на 2,8%, так і поточних – на 68,9%) та на 38,1% у 2020 р. порівняно з 2019 р. (за рахунок зростання як довгострокових зобов'язань на 37,4%, так і поточних – на 39,0%). При цьому, в структурі зобов'язань підприємства протягом всього періоду переважають довгострокові зобов'язання (58–69%),

однак, враховуючи той факт, що темп зростання поточних зобов'язань протягом всього періоду випереджає темп зростання довгострокових зобов'язань, відбувається їх щорічне зменшення за питомою вагою проти відповідного збільшення питомої ваги поточних зобов'язань, що зумовлює необхідність ретельного контролю. Своєю чергою, в структурі поточних зобов'язань протягом 2018–2020 рр. переважає поточна кредиторська заборгованість (80–87%), яка є найбільш ризиковим видом позикового фінансування та, при цьому, має тенденцію до щорічного зростання – на 83,1% та на 35,2% відповідно у 2019 р. та у 2020 р.

В цілому структура капіталу аналізованого підприємства у 2018–2020 рр. є цілком прийнятною, зокрема щодо забезпечення його фінансової стійкості.

Результати розрахунку показників рентабельності ПрАТ «Укргідроенерго» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Укргідроенерго» у 2018–2020 рр., %

Коефіцієнт	За рік			Абсолют. приріст 2019/2018	Абсолют. приріст 2020/2019
	2018	2019	2020		
Рентабельність активів підприємства	12,2	9,6	10,4	-2,6	0,8
Рентабельність власного капіталу	15,4	12,5	14,3	-2,9	1,8
Рентабельність діяльності	46,1	39,0	31,5	-7,1	-7,5
Рентабельність ЕВІТДА	65,1	49,7	51,3	-15,4	1,6
Рентабельність виробництва	152,2	103,1	173,8	-49,1	70,7

Як бачимо з табл. 2.2, всі показники рентабельності у 2019 р. мали тенденцію до зменшення порівняно з 2018 р., що пов'язано з додатковими витратами ПрАТ «Укргідроенерго», які виникли у зв'язку з роботою на новому ринку електроенергії та створенням резерву сумнівних боргів на заборгованість ДП «Енергоринок», НЕК «Укренерго», ДП «Оператор ринку», ДП «Гарантований покупець» за відпущену електроенергію у 2019 р. та, відповідно, зменшенням фінансових результатів діяльності підприємства.

У 2020 р. ситуація має тенденцію до покращення. Так, збільшення показників рентабельності активів та власного капіталу відповідно на 0,8 в.п. та 1,8 в.п. вказує на збільшення віддачі у вигляді чистого прибутку з кожної гривні майна та власних коштів, зумовлено випереджаючими темпами зростання розміру чистого прибутку (128,4%) над темпами зростання активів (118,2%) та власного капіталу (112,3%) й відображає зростання ефективності управління майном та власними ресурсами підприємства.

Зростання рентабельності ЕВІТДА на 1,6 в.п. вказує на збільшення віддачі у вигляді прибутку до вирахування відсотків, податків і амортизації з кожної гривні чистого доходу. Високий рівень рентабельності виробництва протягом всього періоду пов'язаний з тим, що розмір валового прибутку у 2018–2020 рр. перевищує розмір собівартості реалізованої продукції, а його суттєве зростання у 2020 р. (на 70,7 в.п.) пов'язано з тим що темп зростання валового прибутку (199,1%) суттєво перевищує темп зростання собівартості (118,1%).

Виключення з позитивної тенденції до зростання показників рентабельності у 2020 р. становить лише показник рентабельності діяльності, який зменшується на 7,5 в.п., що вказує на скорочення віддачі у вигляді чистого прибутку з кожної гривні чистого доходу внаслідок того, що темп зростання чистого доходу (159,2%) випередив темп зростання чистого прибутку (128,4%), що, своє чергою, було наслідком додаткових витрат підприємства, які виникли через роботу в новому ринку електроенергії та збільшення відрахувань до резерву під очікувані кредитні збитки у 2020 р.

Наступним кроком проведемо оцінку ліквідності балансу аналізованого підприємства (табл. Е.1 додатку Е) за результатами якої встановлено, що наведений баланс підприємства протягом 2019–2020 рр. є майже не ліквідним:

2018 рік -	A1 > П1	2019 рік -	A1 < П1	2020 рік -	A1 < П1
	A2 > П2		A2 > П2		A2 > П2
	A3 < П3		A3 < П3		A3 < П3
	A4 > П4		A4 > П4		A4 > П4

Так, у 2019–2020 рр. спостерігаємо не виконання на аналізованому підприємстві першої умови ліквідності, яка характеризує можливості погашення найбільш термінових зобов'язань за рахунок абсолютно ліквідних активів. Так, наявні гроші та їх еквіваленти є меншими за розмір термінових зобов'язань ПрАТ «Укргідроенерго» на 1612596 тис. грн. та 378910 тис. грн. відповідно на кінець 2019 р. та 2020 р. При цьому варто позитивно оцінювати зменшення платіжної нестачі у 2020 р. на 1233686 тис. грн.

Виконання другої умови протягом всього періоду свідчить про достатність активів, що швидко реалізуються, для покриття короткострокової заборгованості. При цьому варто звернути увагу на зменшення платіжного надлишку за вказаною умовою на 982461 тис. грн. у 2020 р. Невиконання третьої умови ліквідності вказує на недостатність активів, які повільно реалізуються, для покриття довгострокових пасивів при зменшенні платіжного надлишку за вказаною умовою на 1615470 тис. грн. у 2020 р. Щодо невиконання четвертої умови, то цей факт свідчить про невиконання на ПрАТ «Укргідроенерго» мінімальної умови фінансової стійкості, за якої власний капітал перевищує необоротні активи, та відсутність аналізованого підприємства власних оборотних коштів при збільшенні платіжної нестачі на 1364245 тис. грн. Таким чином слід констатувати погіршення ліквідності балансу ПрАТ «Укргідроенерго» у 2020 р.

Аналіз коефіцієнтів ліквідності ПрАТ «Укргідроенерго» буде проведено нами у наступних розділах кваліфікаційної роботи.

Наступним кроком оцінимо тип фінансової стійкості аналізованого підприємства (табл. 2.3). Як бачимо з табл. 2.3, протягом всього періоду ПрАТ «Укргідроенерго» мало нормальний тип фінансової стійкості, за якого йому вистачає власного оборотного капіталу й довгострокових кредитів та позик для фінансування запасів і витрат, що є найбільш оптимальною ситуацією для будь-якого підприємства. При цьому, надлишок джерел фінансування запасів і витрат на кінець 2020 р. складає 4,98 грн. (збільшення на 12,1% порівняно з 2019 р.). При цьому варто звернути увагу на відсутність у підприємства власного

оборотного капіталу, від'ємний розмір якого на кінець 2020 р. збільшується на 35,8%, що заслуговує на негативну оцінку.

Таблиця 2.3

**Визначення типу фінансової стійкості ПрАТ «Укргідроенерго» у
2018–2020 рр.**

Показники	За рік			Абсолют. приріст 2020/2019
	2018	2019	2020	
Наявність власного оборотного капіталу для формування запасів, тис. грн	-3005438	-3806008	-5170253	-1364245
Наявність власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів та позик для формування запасів, тис. грн	1324252	646503	948290	301787
Наявність власного оборотного капіталу, довгострокових, короткострокових кредитів та позик для формування запасів, тис. грн	1324252	646503	948290	301787
Запаси і витрати, тис. грн	108191	118802	158585	39783
Надлишок (+), нестача (-) власного оборотного капіталу для формування запасів, тис. грн	-3113629	-3924810	-5328838	-1404028
Надлишок (+), нестача (-) власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів та позик для формування запасів, тис. грн	1216061	527701	789705	262004
Надлишок (+), нестача (-) власного оборотного капіталу, довгострокових, короткострокових кредитів та позик для формування запасів, тис. грн	1216061	527701	789705	262004
Надлишок (+), нестача (-) джерел фінансування на 1 грн. запасів і витрат, грн.	11,24	4,44	4,98	0,54
Тип фінансової ситуації	нормаль- на	нормаль- на	нормаль- на	

Далі проведемо оцінку відносних показників фінансової стійкості ПрАТ «Укргідроенерго» (табл. Ж.1 додатку Ж). Як бачимо з табл. Ж.1, протягом аналізованого періоду всі розраховані коефіцієнти знаходяться в межах норми, отже фінансова стійкість ПрАТ «Укргідроенерго» з точки зору структури капіталу є високою, підприємство є відносно незалежним від позикових джерел фінансування, що пов'язано з достатнім розміром власного капіталу.

Так, власний капітал ПрАТ «Укргідроенерго» протягом всього періоду перевищує наявні обсяги позикових коштів й займає 73–79% в структурі капіталу (проти 21–27% позикових коштів), що свідчить про достатню фінансову самостійність та незалежність підприємства відносно зовнішніх джерел фінансування. При цьому у 2019–2020 рр. власні кошти збільшуються меншими темпами (108,7% та 112,3% відповідно) за темп зростання зобов'язань (123,2% та 138,1%), тож власні кошти щорічно зменшуються за питомою вагою, відповідно коефіцієнт автономії та коефіцієнт фінансування мають тенденцію до щорічного зменшення – на 2,7% та 11,8% у 2019 р. та на 5,0% та на 18,7% у 2020 р. відповідно. Відповідно, протягом 2019–2020 р. спостерігаємо збільшення коефіцієнтів концентрації позикового капіталу та фінансової залежності відповідно на 10,3% та 2,3% у 2019 р. та на 16,8% та на 5,3%, що вказує на збільшення ступеню участі позичкового капіталу у формуванні активів підприємства й, відповідно, ступеню залежності підприємства від зовнішніх кредиторів.

Значення коефіцієнту короткострокової заборгованості вказує на те, що в структурі позикових коштів протягом аналізованого періоду 31–43% займають поточні борги, які мають тенденцію до щорічного збільшення, на що вказує зростання коефіцієнту на 37,1% та на 0,7% у 2019 р. та 2020 р. відповідно. Зазначення коефіцієнту фінансової стійкості у 2018–2020 рр. вказує на те, фінансування господарської діяльності підприємства на 89–94% відбувається за рахунок власних коштів і довгострокових позикових джерел, що є позитивним для структури капіталу підприємства та його фінансової стійкості.

Останнім кроком проведемо аналіз ділової активності (табл. К1 додатку К). Виходячи з представлених в табл. К.1 даних, можна зробити висновок, щодо скорочення ділової активності ПрАТ «Укргідроенерго» у 2019 р. з подальшим її підвищенням у 2020 році. Зазначене пояснюється скороченням у 2019 р. всіх аналізованих коефіцієнтів оборотності, збільшенням тривалості обороту майже всіх аналізованих складових активів та пасивів й зростанням тривалості операційного й фінансового циклів. Відповідно, у 2020 р. майже всі показники

мають зворотну тенденцію. Так, коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшився на 22,5%, у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 21,5%, що вказує на прискорення оборотності офортних активів та збільшення віддачі від них у вигляді чистого доходу; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшився на 39,2%, у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 41,1%. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшився на 22,8%, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. впав ще на 22,4%, що вказує на уповільнення оборотності найбільш термінових зобов'язань підприємства внаслідок суттєвих темпів її зростання у 2019 р. (183,1%) та у 2020 р. (135,2%). Коефіцієнт оборотності запасів навпаки зростає у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 20,1%, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшується на 3,6% внаслідок зростання запасів на 33,8% проти 18,1% зростання собівартості реалізованої продукції;

Прискорення оборотності на кінець 2020 р. призвело до зменшення тривалості операційного циклу майже на 65 днів, що заслуговує на позитивну оцінку. При цьому варто звернути увагу, що фінансовий цикл протягом всього періоду має від'ємне значення, отже аналізоване підприємство отримує кошти від дебіторів на 91–185 днів раніше, ніж розраховується за своєю поточною заборгованістю, що заслуговує на негативну оцінку, особливо враховуючи збільшення від'ємного розміру фінансового циклу майже на 78 днів у 2020 р.

В цілому, в результаті проведеного аналізу було встановлено, що на підприємстві на кінець 2020 р. відбувається збільшення обсягів чистого доходу й всіх фінансових результатів діяльності, зростання більшості показників рентабельності, прискорення ділової активності, нормальний тип фінансової стійкості й відповідність всіх коефіцієнтів фінансової стійкості нормі. Поряд із цим у ПрАТ «Укргідроенерго» спостерігається погіршення ліквідності балансу й відсутність власного оборотного капіталу, що вказує на певні прорахунки в бізнес-плануванні підприємства. Тож наступним кроком перейдемо до аналізу поточних бізнес-процесів, який доцільно проводити в ході бізнес-планування.

2.2. Аналіз системи бізнес-процесів ПрАТ «Укргідроенерго»

Відзначимо, що вітчизняним підприємствам необхідна система оцінки, здатна збалансовано та адекватно відобразити траєкторію руху в досягненні цілей бізнес-планування, достовірно діагностувати зрушення та зміни, що відбуваються на підприємстві. Дана система оцінки може бути представлена збалансованою системою показників (ЗСП) [12].

Першим етапом проведення аналізу за допомогою ЗСП виступає SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати інформацію про фактори внутрішнього та зовнішнього впливу на систему бізнес-процесів підприємства, його результати можуть бути корисними для визначення характеристик процесів та причин їх низької ефективності [12]. Тому для початку проведемо аналіз стану внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «Укргідроенерго» за допомогою SWOT-аналізу (табл. Л.1 додатку Л).

Інтерпретація отриманих в табл. Л.1 результатів дозволяє констатувати наявність більшої кількості сильних сторін, ніж слабких у внутрішньому середовищі, що пов'язано з високою ефективністю бізнес-планування, наявністю чіткої стратегії та планів розвитку, зокрема, стратегії сталого розвитку, інвестиційної стратегії, високому рівню екологічної та соціальної відповідальності аналізованого підприємства. Вітчизняне зовнішнє середовище є не досить сприятливим для розвитку гідроенергетичного підприємства, особливо негативний вплив чинять нестабільність законодавства й політичної ситуації, висока капіталоемність галузі поряд з відсутністю прозорого інвестиційного середовища. Поряд із тим спостерігаємо дію позитивних чинників, яка, зокрема, пов'язана із зростаючою увагою до відновлюваних джерел енергії. В цілому слід зауважити, що попри наявні труднощі, аналізоване підприємство у 2019–2020 рр. забезпечує максимальне виконання фінансових показників на основі ретельного вибудовування власної комерційної стратегії на основі якісного бізнес-панування, підтвердженням цього є покращення фінансового стану підприємства у 2020 р.

Наступник кроком перейдемо до аналізу системи бізнес-процесів товариства на основі використання збалансованої системи показників.

Перш за все відзначимо, що для виробничих бізнес-процесів, як показник оцінки їх результативності, може використовуватися обсяг виробництва продукції [2]. Відтак, спочатку проаналізуємо обсяги та вартість виробництва продукції ПрАТ «Укргідроенерго» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Обсяги та вартість виробництва електроенергії
ПрАТ «Укргідроенерго» у 2018–2020 рр.**

Показники	За рік			2020/2019 рр.	
	2018	2019	2020	Абсол. приріст	Темп росту, %
Виріток електроенергії, млн кВт-год	11368,5	7197,8	8508,7	1310,9	118,2
Собівартість виробництва 1 кВт-год електроенергії, коп	31,05	51,92	49,85	-2,07	96,0
Вартість виробленої електроенергії, тис. грн	3529919,3	3737097,8	4241587,0	504489	113,5

Як бачимо з табл. 2.4, на кінець 2019 р. виробіток електроенергії зменшується на 4170,7 млн кВт-год або на 36,7% поряд зі зростанням собівартості виробництва на 20,87 коп., що варто оцінювати негативно. Однак, на кінець 2020 р. відбулося збільшення виробітку електроенергії на 18,2% поряд із зменшенням собівартості її виробництва на 2,1 коп, загальна вартість виробленої електроенергії зросла на 13,5%, що вказує на зростання ефективності виробничих бізнес-процесів ПрАТ «Укргідроенерго» у 2020 р.

Наступним кроком проаналізуємо ефективність системи бізнес-процесів ПрАТ «Укргідроенерго» на основі розрахунку збалансованої системи показників у розрізі наступних складових (проекцій): фінанси, клієнти, навчання та розвиток, внутрішні бізнес процеси – перелік показників систематизовано на основі [1; 33] (табл. 2.5–2.8).

**Динаміка показників ефективності системи бізнес-процесів
ПРАТ «Укргідроенерго» за складовою «Фінанси» у 2018–2020 рр.**

Показники	За рік			2020/2019 рр.	
	2018	2019	2020	Абсол. приріст	Темп росту, %
Коефіцієнт автономії	0,79	0,77	0,73	-0,04	94,81
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	-0,04	-0,03	-0,03	0,00	–
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	0,68	0,70	0,74	0,03	104,60
Коефіцієнт покриття	1,69	1,20	1,21	0,01	100,92
Коефіцієнт грошової платоспроможності	0,94	0,33	0,71	0,38	216,80
Рентабельність продукції за прибутком від операційної діяльності, %	140,06	81,02	126,36	45,34	155,97
Рентабельність оборотних активів, %	112,74	82,51	75,51	-6,99	91,52

З табл. 2.5 бачимо, що аналіз системи бізнес процесів за фінансовою проекцією умовно охоплює три складові: 1) фінансова стійкість, за якою бачимо переважання власних коштів в структурі капіталу (73–79%) при відсутності власного оборотного капіталу у 2018–2020 р., що й зумовило від’ємність значень коефіцієнта маневреності робочого капіталу. При цьому стійкість економічного зростання є стабільно високою при збільшенні на 4,6% у 2020 р., що вказує на те, що в структурі власних коштів 68–74% займають кошти, як підприємство реінвестує у власний розвиток (резервний капітал та нерозподілений прибуток); 2) ліквідність, за якою коефіцієнт покриття протягом періоду перевищує мінімальне нормативне значення 1, проте не дотягує до рекомендованого значення 2 при неістотному зростанні на 0,9% у 2020 р., при цьому коефіцієнт грошової платоспроможності (абсолютної ліквідності) суттєво перевищує норму 0,2-0,35 при зростанні на 116,8% у 2020 р., тож 71% своєї поточної заборгованості товариство може покрити грошима та поточними фінансовими інвестиціями; 3) рентабельність, за якою у 2020 р. бачимо зростання рентабельності продукції внаслідок перевищення темпу зростання операційного прибутку (184,2%) над темпом зростання собівартості (118,1%) поряд із зменшенням рентабельності

оборотних активів через те, що чистий прибуток зростав меншими темпами (128,4%) за темп зростання оборотних активів (140,3%). В цілому слід відзначити, що головною метою системи бізнес-процесів за проекцією «Фінанси» є зростання прибутку, що й відбувається у 2020 р. (всі фінансові результати, включаючи чистий прибуток зростають), що дозволяє зробити висновок щодо зростання ефективності бізнес-процесів у 2020 р. за складовою «Фінанси».

З табл. 2.6 бачимо, що частка підприємства в балансі енергосистеми України не перевищує 7,5% протягом періоду (адже потужності гідроенергетики в Україні можуть забезпечувати лише 30% від потреб її об'єднаної енергетичної системи) при зростанні на 6,4% у 2020 р. Позитивно слід відзначити неістотну кількість скарг, яка зменшується у 2020 р., а також те, що частка сумнівної заборгованості у 2018–2020 рр. не перевищує 9% при зменшенні на 39,1 в.п. у 2020 р. (резерв сумнівних боргів покриває товарну дебіторську заборгованість на 63% у 2020 р. проти 49% у 2019 р., що також слід оцінювати позитивно).

Таблиця 2.6

**Динаміка показників ефективності системи бізнес-процесів
ПрАТ «Укргідроенерго» за складовою «Клієнти» у 2018–2020 рр.**

Показники	За рік			2020/2019 рр.	
	2018	2019	2020	Абсол. приріст	Темп росту, %
Частка ринку, %	7,3	4,7	5,0	0,3	106,4
Кількість скарг	2	4	1	-3	25,0
Частка сумнівної дебіторської заборгованості, %	4,8	8,7	5,3	-3,4	60,9
Своєчасність поставок, %	99,5	99,2	99,7	0,5	100,5
Відсоток повторних клієнтів	86,0	83,6	91,5	7,9	109,4
Ступінь задоволеності клієнтів, %	93,5	91,3	96,9	5,6	106,1

Своєчасність поставок та задоволеність клієнтів наближуються до 100% при зростанні на 0,5 в.п. та 6, 1 в.п. у 2020 р. Відсоток повторних клієнтів перевищує 83%, що пов'язано з тим фактом, що товариство переважно співпрацює з такими основними контрагентами, як ДП «Енергоринок», ДП «Гарантований покупець», ДП «Оператор ринку» та ПрАТ НЕК «Укренерго» (змінна частина покупців – учасники ринку, які стали переможцями аукціонів

ПрАТ «Укргідроенерго»). В цілому слід констатувати збільшення ефективності системи бізнес-процесів підприємства за складовою «Клієнти» у 2020 р. за рахунок, перш за все, зростання частки ринку й задоволеності клієнтів.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників ефективності системи бізнес-процесів
ПрАТ «Укргідроенерго» за складовою «Навчання та розвиток» у 2018–
2020 рр.**

Показники	За рік			2020/2019 рр.	
	2018	2019	2020	Абсол. приріст	Темп росту, %
Коефіцієнт плинності кадрів	0,09	0,06	0,05	-0,01	80,8
Коефіцієнт забезпеченості кадрами	99,91	99,82	99,93	0,11	100,1
Продуктивність праці, тис. грн / особу	1154,32	1160,95	1293,56	132,61	111,4
Відношення темпу зростання оплати праці до темпу інфляції	1,25	1,37	1,20	-0,17	87,4
Рентабельність персоналу, грн/особу	1199,6	1001,1	1261,7	260,5	126,0
Коефіцієнт професійного розвитку*	0,22	0,22	0,16	-0,07	70,4
Створення нових робочих місць	37	133	68	-65	51,1

* чисельність працівників, які підвищили кваліфікацію / чисельність штатних працівників на кінець року * 100

Як бачимо з табл. 2.7, плинність кадрів на підприємстві не перевищує 9% (на виробничих підприємствах для інженерно-технічного персоналу норматив плинності становить 5-7%) при її щорічному зменшенні – на 33,3% та на 19,2% у 2019 р. та 2020 р. відповідно. Протягом періоду укомплектованість підприємства кадрами перевищує 99%, що слід оцінювати позитивно. Продуктивність праці має тенденцію до щорічного зростання – на 0,6% та на 11,4% у 2019 р. та 2020 р. відповідно. Темп зростання оплати праці протягом всього періоду перевищує темп інфляції, про що свідчать значення відповідного коефіцієнта, що перевищує 1. Позитивним також є зростання у 2020 р. рентабельності персоналу на 26%, що вказує на збільшення розміру чистого прибутку, що припадає на одного працівника підприємства. Поряд із цим у 2020 р. майже на 30% зменшилася питома вага працівників, які пройшли кваліфікацію у загальній чисельності персоналу та майже на 50% зменшилася кількість створених нових робочих

місць. В цілому можна зробити висновок щодо високої ефективності системи бізнес-процесів підприємства в межах складової «Навчання та розвиток».

Таблиця 2.8

**Динаміка показників ефективності системи бізнес-процесів
ПрАТ «Укргідроенерго» за складовою «Внутрішні бізнес процеси» у
2018–2020 рр.**

Показники	За рік			2020/2019 рр.	
	2018	2019	2020	Абсол. приріст	Темп росту, %
Фондовіддача, грн / грн	0,17	0,18	0,20	0,02	109,35
Фондоозброєність, грн / особу	6744,24	6379,68	6500,84	121,16	101,90
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,15	0,18	0,20	0,02	110,10
Рентабельність необоротних активів, %	13,69	10,86	12,10	1,23	111,36
Темп зростання собівартості реалізованої продукції	114,07	128,88	118,07	-10,81	91,61
Тривалість операційного циклу	58,63	86,79	64,77	-22,02	74,63

Як бачимо з табл. 2.8, відбувається щорічне зростання фондовіддачі – на 6,3% та на 9,3% на кінець 2019 р. та 2020 р., що вказує на зростання віддачі у вигляді вартості виробленої енергії на кожну гривню основних засобів поряд зі зростанням на кінець 2020 р. фондоозброєності на 1,9%, що слід оцінювати позитивно. Рентабельність необоротних активів також зростає на 11,4% у 2020 р., що вказує на зростання розміру чистого прибутку з кожної гривні необоротних активів. Темп зростання собівартості й тривалість операційного циклу у 2020 р. навпаки зменшуються на 8,4% та на 25,4%, що для аналізованого підприємства є позитивною тенденцією. Також варто позитивно оцінити той факт, що знос основних засобів не перевищує 20% протягом періоду, хоча й має тенденцію до щорічного неістотного зростання. В цілому слід констатувати зростання ефективності системи внутрішніх бізнес-процесів підприємства у 2020 р.

Останнім кроком оцінимо інтегральну ефективність системи бізнес-процесів підприємства за методикою, запропонованою Г.П. Ляшенко та В. М. Дерев'янко на основі аналізу ключових показників у розрізі напрямів збалансованої системи показників [29]. Результати обчислення й приведення

збалансованої системи показників ПрАТ «Укргідроенерго» до співставного значення наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Результати розрахунку збалансованої системи показників
ПрАТ «Укргідроенерго» у 2018–2020 рр.**

Показник	За рік			Зважене значення			Вагомість показника
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	
Складова «Фінанси»							
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,94	0,33	0,71	1,00	0,35	0,76	0,20
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,69	1,20	1,21	1,00	0,71	0,72	0,16
Коефіцієнт автономії	0,79	0,77	0,73	1,00	0,97	0,92	0,16
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	15,4	12,5	14,3	1,00	0,81	0,93	0,23
Коефіцієнт рентабельності активів, %	12,2	9,6	10,4	1,00	0,79	0,85	0,25
Складова «Клієнти»							
Частка сегмента ринку, %	7,3	4,7	5	1,00	0,64	0,68	0,25
Кількість постійних клієнтів	4	4	4	1,00	1,00	1,00	0,20
Рентабельність продажів, %	60,34	50,75	63,48	0,95	0,80	1,00	0,22
Питома вага нормальної дебіторської заборгованості	95,2	91,3	94,7	1,00	0,96	0,99	0,15
Ступінь задоволеності клієнтів, %	93,5	91,3	96,9	0,96	0,94	1,00	0,18
Складова «Внутрішні бізнес-процеси»							
Рентабельність виробництва, %	152,2	103,1	173,8	0,88	0,59	1,00	0,22
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,98	2,31	2,80	1,00	0,78	0,94	0,20
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,85	0,82	0,80	1,00	0,96	0,94	0,16
Фондовіддача, грн / грн	0,17	0,18	0,20	0,85	0,90	1,00	0,24
Фондоозброєність, грн / особу	6744,24	6379,68	6500,84	1,00	0,95	0,96	0,18
Складова «Навчання та розвиток»							
Коефіцієнт професійного розвитку	0,22	0,22	0,16	1,00	1,00	0,73	0,20
Рентабельність персоналу	1199,6	1001,1	1261,7	0,95	0,79	1,00	0,22
Фактичний обсяг активів на одного працюючого	9824,14	10427,80	12098,90	0,81	0,86	1,00	0,16
Коефіцієнт забезпеченості кадрами	99,91	99,82	99,93	1,00	1,00	1,00	0,18
Продуктивність праці, тис. грн / особу	1154,32	1160,95	1293,56	0,89	0,90	1,00	0,24

Інтегральний груповий показник окремого напрямку діяльності, що характеризує вплив ЗСП на систему бізнес-процесів ПрАТ «Укргідроенерго» може бути розрахований за формулою [29]:

$$Ki = \sum_{i=1}^n XiMi, \quad (2.1)$$

де M_i – вагомість кожного показника;

X_i – показники, що характеризують кожен напрям ЗСП у рамках i -го напрямку.

Загальний інтегральний показник характеристики ефективності системи бізнес-процесів розраховується як добуток інтегральних групових показників за окремими напрямами діяльності.

Результати розрахунку інтегральних групових показників та загального інтегрального показника ефективності системи бізнес-процесів ПрАТ «Укргідроенерго» наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Результати розрахунку інтегральних групових показників та загального інтегрального показника ефективності системи бізнес-процесів ПрАТ «Укргідроенерго» у 2018–2020 рр.

Показники	За рік			2020/2019 рр.	
	2018	2019	2020	Абсол. приріст	Темп росту, %
Інтегральний груповий показник за складовою «Фінанси»	1,00	0,72	0,84	0,12	116,17
Інтегральний груповий показник за складовою «Клієнти»	0,98	0,85	0,92	0,07	108,25
Інтегральний груповий показник за складовою «Внутрішні бізнес-процеси»	0,94	0,83	0,97	0,15	117,65
Інтегральний груповий показник за складовою «Навчання та розвиток»	0,93	0,91	0,95	0,04	104,16
Загальний інтегральний показник ефективності бізнес-процесів	0,86	0,46	0,71	0,25	154,12

Як бачимо з табл. 2.10, найкращий ситуація з точки зору ефективності системи бізнес-процесів ПрАТ «Укргідроенерго» спостерігалася у 2018 р., коли загальний інтегральний показник мав максимальне значення. Однак, на кінець 2020 р. відбувається підвищення ефективності всіх бізнес-процесів підприємств, на що вказує як зростання всіх інтегральних групових показників, так і зростання загального інтегрального показника ефективності системи бізнес-процесів (на 54,1%) порівняно з 2019 р., що підтверджує раніше зроблені висновки. В цілому слід відзначити, що якщо у 2019 р. з погляду бізнес-планування існувала нагальна необхідність перегляду планово-управлінських рішень, то у 2020 р. показники ефективності бізнес-процесів достатньо високі, доцільною є подальша оптимізація бізнес-планування на підприємстві.

2.3. Оцінка ефективності бізнес-планування ПрАТ «Укргідроенерго»

Загальними показниками оцінки ефективності бізнес-планування на підприємстві є показники рентабельності, які були розраховані в попередніх пунктах; коефіцієнт економічної ефективності, що визначається співвідношенням чистого доходу від реалізації до собівартості; чистий рух грошових коштів в межах окремих видів діяльності та загальний [38] (табл. 2.11). За результатами табл. 2.11 бачимо погіршення ефективності бізнес-планування у 2019 р., на що вказує, насамперед, зменшення коефіцієнта економічної ефективності на 19,5%, чистого руху грошових коштів від операційної діяльності на 27,7% й набуття чистим рухом грошових коштів за період від'ємного значення (зменшення на 678849 тис. грн.). У 2020 р. бачимо зростання ефективності бізнес-планування: коефіцієнт економічної ефективності зростає на 34,8% внаслідок випереджаючих темпів зростання чистого доходу (159,2%) над темпами зростання собівартості (118,1%); на 93,4% збільшується чистий рух коштів від операційної діяльності в першу чергу за рахунок зростання надходжень від реалізації продукції; на 498,2% зростає чистий рух грошових коштів за звітний період.

Загальні показники оцінки ефективності бізнес-планування

ПраТ «Укргідроенерго» у 2018–2020 рр.

Показники	За рік			2020/2019 рр.	
	2018	2019	2020	Абсол. приріст	Темп росту, %
Коефіцієнт економічної ефективності	2,52	2,03	2,74	0,71	134,84
Чистий рух грошових коштів від операційної діяльності, тис. грн	4986278	3606542	6985020	3378478	193,68
Чистий рух грошових коштів від інвестиційної діяльності, тис. грн	-3892330	-3519342	-5268532	-1749190	149,70
Чистий рух грошових коштів від фінансової діяльності, тис. грн	-712558	-384659	-234463	150196	-39,05
Чистий рух грошових коштів за звітний період, тис. грн	381390	-297459	1482025	1779484	-598,23

Відзначимо також, що протягом всього періоду чистий рух коштів від інвестиційної та фінансової діяльності мають від'ємні значення через витрати підприємства на купівлю необоротних активів й фінансових інвестицій, а також через витрати на погашення позик та сплату дивідендів.

Для більш детальної оцінки ефективності бізнес-планування доцільно використати й низку часткових показників, перелік та методика розрахунку яких наведено в табл. М.1 додатку М.

Результати розрахунку часткових показників оцінки ефективності бізнес-планування наведено в табл. 2.12.

З табл. 2.12 бачимо, що найкраща ситуація з точки зору кількісної оцінки операційної складової фінансових виходів бізнес-планування на підприємстві спостерігалася у 2020 р., коли кожна гривня операційного прибутку генерувала максимальний розмір чистого грошового потоку – збільшення показника В1 на 277,7% порівняно з 2019 р. При цьому збільшення поточних зобов'язань протягом 2020 р. посилює додатній грошовий потік на що вказує зростає значень показників В1 та В2, що слід оцінювати позитивно.

Протягом всього періоду розмір кредиторської заборгованості стабільно перевищує розмір дебіторської заборгованості, що є більш позитивним з точки зору бізнес-процесів, спрямованих на зростання прибутку і, відповідно, рентабельності, адже борги дебіторів перетворюються на грошові кошти, через менш тривалі часові інтервали (77 днів та 54,5 дні у 2019 р. та 2020 р.), ніж інтервали, коли підприємству необхідні грошові кошти для своєчасної сплати боргів кредиторам (194 дні та 249 дні у 2019 р. та у 2020 р.). Зазначене знижує ризик виникнення нестачі грошових коштів в обороті підприємства.

Таблиця 2.12

**Часткові показники оцінки ефективності бізнес-планування
ПрАТ «Укргідроенерго» у 2018–2020 рр.**

Показники	За рік			2020/2019 рр.	
	2018	2019	2020	Абсол. приріст	Темп росту, %
Співвідношення чистого грошового потоку та фінансового результату від операційної діяльності (B1)	0,09	-0,09	0,24	0,33	377,70
Співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованостей (B2)	1,27	1,23	2,28	1,06	186,47
Величина собівартості реалізованої продукції на одну гривну чистого доходу (B3)	0,40	0,49	0,37	-0,13	74,16
Співвідношення оновлення із вибуттям основних засобів (B4)	20,73	10,31	51,83	41,52	502,63
Питома вага матеріальних витрат в операційних витратах підприємства (B5)	0,02	0,01	0,01	0,00	100,00
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці із темпами зростання витрат на її оплату (B6)	0,71	0,69	0,85	0,16	123,45

Позитивно характеризує вартісно-фінансову характеристику бізнес-планування на ПрАТ «Укргідроенерго» у 2020 р. зменшення показника B3 на 25,8%, що відображає зниження витратомісткості, опосередковано вказує на збільшення рентабельності й підтверджує результати раніше проведеного аналізу.

Відзначимо, що три показники першої групи вимірюють виходи основного та допоміжних бізнес-процесів, необхідних для втілення створеної

підприємством вартості у найбільш ліквідну грошову форму. Висновок про позитивний вплив вартісно-фінансового аспекту бізнес-планування на підприємстві можна зробити на підставі зміни кожного із показників, причому співвідношення між окремими темпами зростання повинно задовольняти такий ланцюг нерівностей [38]:

$$TзрВ3 < TзрВ2 < TзрВ1 \quad (2.2)$$

Перевіримо виконання вказаних нерівностей на аналізованому підприємстві у 2019 р. та у 2020 р.

$$2019 \text{ р.}: 124,2\% > 96,73\% > -104,6\%$$

$$2020 \text{ р.}: 74,16\% < 186,5\% < 377,7\%$$

Як бачимо, у 2019 р. умови нерівності повністю не виконуються, проте у 2020 р. ситуація докорінно змінюється, про що свідчить повне виконання умов нерівності (2.2). Таким чином, у 2020 р. відбувається зростання ефективності бізнес планування на підприємстві, що супроводжується такими результатами: збільшення капіталу підприємства за рахунок відставання дебіторської заборгованості від кредиторської, не створює загроз нормальному функціонуванню ПрАТ «Укргідроенерго», адже на кожен гривню його чистого доходу припадає менша порівняно з 2019 р. собівартість реалізованої продукції, а кожна гривня фінансового результату від операційної діяльності супроводжується швидшими темпами приросту чистого грошового потоку.

Наступні три показники дають змогу оцінити ефективність входів основного та забезпечувальних бізнес-процесів й дати характеристику ефективності використання основних виробничих ресурсів підприємства.

Так, протягом всього періоду аналізоване підприємство активно оновлює свою технічну базу, про що свідчать значення показника В4, тож у 2018–2020 рр. оновлення основних засобів відбувається швидшими за їх вибуття темпами. Питома вага матеріальних витрат у складі операційних витрат

підприємства не перевищує 2% протягом аналізованого періоду, що пов'язано з технологічними особливостями діяльності ПрАТ «Укргідроенерго».

Проте, варто звернути уваг на той факт, що значення показника В6 протягом 2018–2020 рр. є меншим з 1, хоча й зростає на 23,5% у 2020 р., що вказує на те, що темпи зростання продуктивності праці є стабільно нижчими за темпи зростання витрат на оплату праці: 100,5% проти 146,7 у 2019 р. та 111,4% проти 131,7% у 2020 р. Більш прийнятною для будь-якого підприємства є зворотна ситуація, за якої темпи зростання продуктивності випереджають темпи зростання оплати праці, до чого й має прагнути ПрАТ «Укргідроенерго».

Висновок про позитивний вплив техніко-економічної складової бізнес-планування можна зробити на підставі зміни значень показників, причому співвідношення між окремими темпами зростання повинно відповідати такому ланцюгу нерівностей [38]:

$$TзрВ5 < TзрВ4 < TзрВ6. \quad (2.3)$$

Перевіримо виконання вказаних нерівностей на аналізованому підприємстві у 2019 р. та у 2020 р.

$$2019 \text{ р.: } 83,5\% > 49,7\% < 96,5\%$$

$$2020 \text{ р.: } 100,0\% < 502,63\% > 123,45\%$$

Як бачимо, у 2019 р. умови нерівності повністю не виконуються, до того ж всі аналізовані показники мають тенденцію до скорочення. У 2020 р. не виконується умова « $TзрВ4 < TзрВ6$ » нерівності (2.3). Таким чином, у 2020 р. на ПрАТ «Укргідроенерго» мінімізовані втрати матеріальних ресурсів та їх нецільове використання, зокрема, за рахунок впровадження інноваційних технологій. Однак, економічний ефект від зростання технічного потенціалу аналізованого підприємства й оновлення його основних засобів погіршується через те, що інтенсифікація праці персоналу – виконавців наскрізного бізнес-процесу – відбувається меншими темпами за зростання оплати праці.

Ефективне, з фінансового та технічного погляду бізнес-планування має забезпечувати збереження певних пропорцій між темпами зростання економічних індикаторів, а саме [38]:

$$TзрB5 < TзрB2 < TзрB4 < TзрB6 < TзрB1. \quad (2.4).$$

Перевіримо виконання вказаних нерівностей на аналізованому підприємстві у 2019 р. та у 2020 р.

$$2019 \text{ р.: } 83,5\% < 96,7\% > 49,7\% < 96,5\% > -104,6$$

$$2020 \text{ р.: } 100,0\% < 186,5\% < 502,63\% > 123,45\% < 377,7\%$$

Як бачимо, у 2019 р. відбувається виконання лише нерівності « $TзрB5 < TзрB2$ », у 2020 р. не виконується лише умова « $TзрB4 < TзрB6$ ». В цілому слід зробити висновок, що у 2020 р. за рахунок підвищення якості бізнес-планування на аналізованому підприємстві інтенсифікується чистий грошовий потік, що створює резерви для кількісного збільшення і якісного покращення використовуваних ним ресурсів-входів бізнес-процесів.

При цьому технічний розвиток ПрАТ «Укргідроенерго» випереджає втрату фінансової самостійності ($TзрB2 < TзрB4$), тож зростає й адаптивний потенціал товариства – як за рахунок підвищення конкурентоспроможності без відчутних втрат рентабельності, так і за рахунок зростання ліквідності та платоспроможності підприємства.

У підсумку розрахуємо інтегральний показник оцінки ефективності бізнес-планування на ПрАТ «Укргідроенерго» у 2020 р. (у 2019 р. показник не має сенсу розраховувати через наявність від'ємного темпу зростання показника $B1$).

$$E_{\text{бп}2020} = \sqrt[6]{3,67 \cdot 1,86 \cdot 0,74 \cdot 5,03 \cdot 1 \cdot 1,23} = 1,78.$$

Таким чином можна зробити висновок що перевищення значення розрахованого інтегрального показника оцінки ефективності бізнес-планування на одиницю вказує на позитивну динаміку бізнес-процесів та високий рівень ефективності бізнес-планування на ПрАТ «Укргідроенерго».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПРАТ «УКРГІДРОЕНЕРГО»

Враховуючи той факт, що бізнес-планування поєднує елементи стратегічного (формулювання цілей і вибір стратегій, визначення політики підприємства) та оперативного планування (визначення конкретних дій для досягнення поставлених цілей), а одним з його найважливіших завдань є фокусування уваги на ключових задачах, що призводять до успіху підприємства, в межах удосконалення практики бізнес-планування вважаємо за доцільне розробити стратегічну карту ПрАТ «Укргідроенерго», яка являє собою загальну архітектурну концепцію опису стратегії підприємства, моделлю, яка демонструє, як стратегія об'єднує процеси створення вартості; основою системи управління для швидкої та ефективної реалізації стратегії [12]. На нашу думку, стратегічна карта є основним інструментом управління збалансованою системою показників, яку було розраховано в другому розділі кваліфікаційної роботи в межах оцінки ефективності бізнес-процесів й бізнес-планування підприємства. Тож першим кроком є формування стратегічної карти для ПрАТ «Укргідроенерго» (рис. 3.1). Відзначимо, що запропонована стратегічна карта відображає своєрідний список стратегічних компонентів та їх взаємодій, які варто враховувати при здійсненні, перш за все, стратегічного бізнес-планування на підприємстві.

Так, у другому розділі кваліфікаційної роботи з рахуванням позитивної динаміки бізнес-процесів та високого рівня ефективності бізнес-планування було встановлено, що потреби кардинальних змін у системах управління та бізнес-планування ПрАТ «Укргідроенерго» немає.

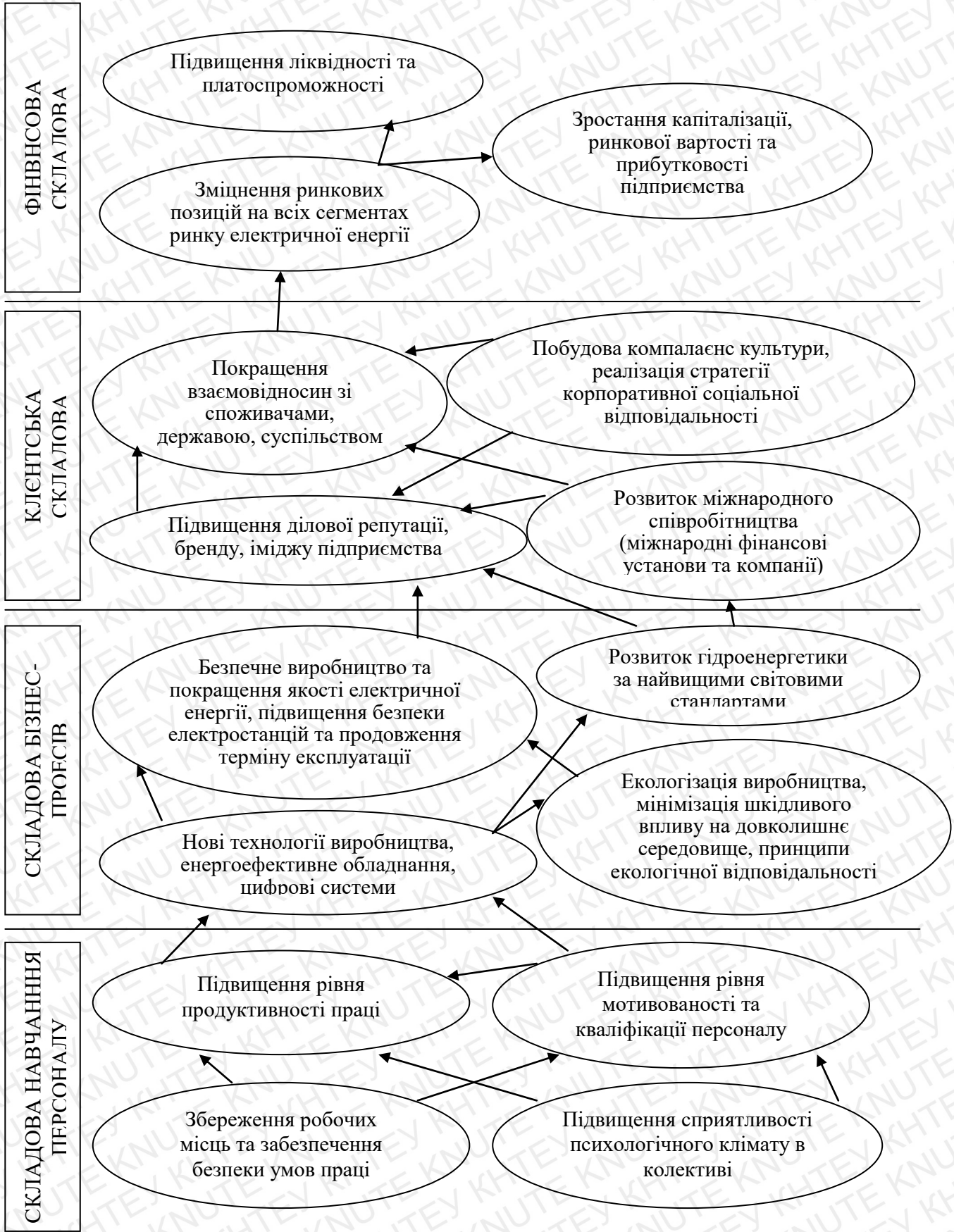


Рис. 3.1. Стратегічна карта ПрАТ «Укргідроенерго» [побудовано автором]

Відтак підприємству доцільно працювати над подальшим розвитком міжнародного співробітництва, збільшенням присутності в усіх сегментах ринку (двосторонніх договорів, ринку «на добу вперед», внутрішньодобовому, ринку допоміжних послуг та балансуєчому), зміцненням корпоративної соціальної та екологічної відповідальності для досягнення зростання капіталізації, ринкової вартості та прибутковості підприємства. Тож бачимо потребу у здійсненні бізнес-планування та розвитку взаємодії між усіма напрямками діяльності.

Одним із напрямів, наведених на рис. 3.1 є побудова комплаєнс культури (тобто здатності підприємства діяти у відповідності до встановлених законодавчих правил, норм, вимог та внутрішніх стандартів), над чим підприємство почало працювати у 2020 р. Для максимально ефективної реалізації цього елементу стратегії управління аналізованого підприємства пропонуємо ПрАТ «Укргідроенерго» запровадити систему управління комплаєнсом (відповідністю) або систему комплаєнс-контролю бізнес-процесів з використанням ризикоорієнтованого підходу, що має на меті мінімізацію ризику юридичних та регуляторних санкцій, антимонопольного переслідування, фінансових збитків або втрати репутації внаслідок невиконання аналізованим підприємством законодавчих актів, ринкових стандартів, а також стандартів та внутрішніх документів самого підприємства, внаслідок чого знижується рівень довіри до нього.

Суть ризикоорієнтованого комплаєнс-контролю бізнес-процесів, полягає в тому, що підприємство створює власну комплаєнс систему, яка базується не лише на імперативних вимогах законодавства, але також з урахуванням галузевих стандартів, розробляє та впроваджує власні механізми управління комплаєнс ризиками [24], що забезпечує керованість й мінімізацію комплаєнс ризиків (табл. 3.1). Тож можна розглядати комплаєнс бізнес-процесів як один з основних елементів сучасного управління, в тому числі, бізнес-планування підприємства (адже бізнес-планування ґрунтується на аналізі існуючих бізнес-процесів підприємства, тож зниження комплаєнс ризиків підвищує обґрунтованість бізнес-планування).

**Основні елементи системи комплаєнсу бізнес-процесів ПрАТ
«Укргідроенерго» з використанням ризикоорієнтованого підходу**

Компоненти	Інструменти	Процеси	Процедури
Підсистема комплаєнсу управлінських бізнес-процесів	Інформаційні системи і технології у сфері комплаєнсу	Комплаєнс-політика і процедури	Моніторинг та аудит правил і норм комплаєнсу
Підсистема комплаєнсу операційних бізнес-процесів	Маркетингові технології у сфері комплаєнсу	Фасилітація внутрішніх процедур комплаєнсу	Карта ризиків комплаєнсу
Підсистема комплаєнсу підтримуючих бізнес-процесів	Agile-технології у сфері комплаєнсу	Корпоративна комплаєнс культура	Комплаєнс-контроль

Примітка : побудовано з урахуванням [24]

Відзначимо, що запровадження ризикоорієнтованого комплаєнс-контролю бізнес-процесів на ПрАТ «Укргідроенерго» також сприятиме оптимізації практики бізнес-планування підприємства у розрізі написання бізнес-планів для залучення коштів міжнародних фінансових організацій та іноземних інвесторів для фінансування різноманітних проектів, адже закордонні інвестори сьогодні звертають значну увагу на наївність чи відсутність комплаєнсу на потенційному об'єкті інвестування.

З метою вдосконалення практики бізнес-планування на аналізованому підприємстві пропонуємо йому вбудувати в діючу систему управління системою SAP Business Objects – це передове рішення в сфері бізнес-аналітики у розрізі таких модулів [50]: 1) SAP Планування та консолідація (підтримує весь спектр фінансових потреб і потреб операційного планування зверху вниз і знизу вгору, а також процеси консолідації, необхідні для забезпечення безперешкодного і своєчасного фінансового аналізу); 2). SAP Аналітика (інструмент для формування якісної та своєчасної інформації, наданої в зручному для аналізу форматі з урахуванням специфіки конкретних галузей підприємства. Дозволяє організувати й оптимізувати бізнес-процеси: від прогнозування і забезпечення відповідності законодавчим нормам до надання послуг і щоденного моніторингу ключових

показників ефективності (як бачимо, вказаний елемент можна буде використовувати й у системі ризикоорієнтованого комплаєнс-контролю бізнес-процесів, про яку мова йшла вище)); 3). SAP Analytics Cloud (єдине хмарне середовище, призначене для запровадження аналітики безпосередньо в бізнес-процеси за допомогою розгортання у хмарі, аналітики в реальному часі, спеціальних запитів та інструментів для спільної роботи). Повна вартість вказаного інструменту (вартість системи разом з налаштуванням під вимоги підприємства) складає 230 тис. грн.

Вказаним інструмент можна розглядати як основоположний елемент інформаційного забезпечення процесу бізнес-планування, який має включати послідовний ряд етапів, пов'язаних з аналізом джерел інформації і первинних документів, обробкою і класифікацією інформації, її систематизацією та узагальненням, проведенням розрахункових процедур і аналізом отриманих результатів, які забезпечують прийняття управлінського рішення за конкретними параметрами бізнес-проекту: джерела інформації → первинні документи → обробка інформації, її систематизація та узагальнення → проведення розрахункових процедур → аналіз отриманих результатів → прийняття управлінського рішення (зокрема, щодо параметрів бізнес-проекту).

Для створення більш ефективної системи бізнес-планування аналізованого підприємства необхідно усунути недоліки, які притаманні деяким методам бізнес-планування. Так, сьогодні на вітчизняних промислових підприємствах комплексу застосовують три основні методи бізнес-планування (табл. 3.2). При цьому найчастіше застосовується комбінований (комплексний метод), частка першого і другого методів в ньому змінюється під впливом відповідних умов та характеристик підприємства.

Альтернативою перерахованим методам бізнес-планування є методологія поетапного комплексного бізнес-планування (ПКБП). Можливість подальшого розвитку цієї методології пов'язана з її характеристиками: спрямованість на формування найбільш ефективного варіанту бізнес-плану; високий рівень формалізованості і незначний ступінь впливу людського фактору на результати

бізнес-планування; перспективність комп'ютеризації вказаної методології в силу її формалізованості.

Таблиця 3.2

Методи бізнес-планування на промислових підприємствах

Найменування методу	Сутність методу
Метод «задача max-min»	Основним завданням є створення більш ефективної системи бізнес-планування. Суть полягає в створенні декількох альтернативних варіантів бізнес-плану, а потім в виборі з представлених одного. Чим більше альтернатив буде представлено, тим більше управлінських рішень буде розроблено і тим ближче один з представлених варіантів буде ближче до «ідеального» бізнес-плану, а значить ближче до «ідеальної» системи бізнес-планування
Метод «задача-min»	Основним завданням є створення одного єдиного варіанта бізнес-плану. Даний метод відрізняється низьким рівнем формалізації (в першу чергу це пов'язано з масштабністю виробництва промислового комплексу), а це в свою чергу підвищує вплив людського фактору на результати бізнес плану
Комбінований метод (комплексний)	Являє собою комбінацію перших 2-х методів. Формується кілька варіантів бізнес-плану (що відрізняються один від одного), потім з них вибирається найбільш підходящий для конкретної ситуації.

Примітка. Джерело : [22]

Засобами вдосконалення системи бізнес-планування на підприємстві також можуть виступити:

1. Автоматизації (комп'ютеризація) системи бізнес-планування, яка являє собою можливість створення декількох видів планів для детального аналізу, зіставлення їх між собою і вибору найбільш підходящого для даної ситуації. Якщо складання плану ведеться тільки в одному єдиному неавтоматизованому варіанті, то можуть виникнути труднощі при складанні іншого варіанту. Якщо план складений за допомогою спеціальної програми, то все набагато спрощується. Для можливості проведення аналізу майбутнього стану підприємства можна сформулювати кілька варіантів перспектив розвитку. До переваг комп'ютеризації, крім порівняльного аналізу, можна віднести можливість виявлення причин і факторів, що впливають на результати діяльності. Також, великим плюсом автоматизації можна вважати можливість переробки програми без нанесення шкоди даними, тобто можна коригувати

програму в залежності від виявлених в процесі планування відхилень. Таким чином, комп'ютеризація сприяє найбільшій точності, а також може скоротити тривалість для підготовки програмних продуктів. Використання спеціалізованих програм – ZULU, Tetra-Mark, GIS, Corrugated Technologies Inc (CTI), Opti-Corrugated, OMP, Kiwiplan, NavPackaging, ImagineraERP, Project Expert 5, Pilot-ICE, Microsoft Dynamics CRM, Red Hat JBoss Enterprise BRMS Platform, SoftMagazin і багато інших – в системі бізнес-планування підвищує якість планів, а значить підвищується і ефективність самого підприємства.

2. Стандартизація, яка дозволить оптимізувати параметри побудови системи бізнес-планування, уніфікувати її надмірно різноманітні компоненти і їх різнотипність, сформувати інформаційну базу на основі найбільш передового методичного інструментарію: 1) бухгалтерський облік; 2) управлінський облік; 3) планування, аналіз і контроль; 4) безпосередньо бізнес-планування. Відзначимо, що в створюваному на підприємстві стандарті з бізнес-планування будуть реалізовуватися такі основні функції: 1) функція скорочення об'єктів стандартизації при виникненні їх невиправдано великої кількості; 2) охоронна функція, яка припускає пом'якшення і локалізацію ризиків для інвесторів; 3) комунікативна функція, метою якої є подолання різного роду перешкод при спілкуванні між суб'єктами інвестиційного проекту і забезпечення їх повноцінної співпраці. Ця функція забезпечує взаємовигідну взаємодію суб'єктів бізнес-планування; 4) інформаційна функція – виражається в тому, що за допомогою посилання на існуючий стандарт повідомляється інформація про якість інвестиційного проекту; 5) цивілізаційна функція, яка забезпечує підвищення якості бізнес-планів за рахунок використання стандарту.

Відзначимо, що при формуванні стандарту забезпечення якості бізнес-планування необхідно здійснювати комплексну стандартизацію. Даний процес передбачає формування цілісного стандарту за допомогою об'єднання всієї сукупності нижчестоящих стандартів, пов'язаних із суміжними сферами діяльності, що зачіпають будь-яким чином діяльність з бізнес-планування.

Комплексна стандартизація забезпечить оптимізацію та уніфікацію вимог усіх сторін, зацікавлених в здійсненні стандартизації. Це може бути досягнуто за допомогою узгодження критеріїв і показників, що складають об'єкт стандартизації, а також узгодженням єдності термінів введення стандартів. Крім того, комплексна стандартизація дозволить оптимізувати параметри побудови системи, уніфікувати її надмірно різноманітні компоненти і їх різнотипність, сформувати інформаційну базу на основі найбільш передового методичного інструментарію. Комплексний підхід до стандартизації дозволить прискорити розробку і реалізацію нових методів, що забезпечують можливість оцінки якості процесу бізнес-планування і його окремих характеристик.

Оцінюючи економічний ефект від впровадження запропонованих заходів будемо брати до уваги гіпотезу, що запровадження на ПрАТ «Укргідроенерго» системи комплаєнс-контролю бізнес-процесів з використанням ризикоорієнтованого підходу та удосконалення підходів до проведення бізнес-аналітики може підвищити доходність функціонування підприємства на 10%. Відповідно до цього, збільшиться і плановий обсяг доходу на 10%, що призведе також до зростання інших економічних показників компанії (табл. 3.3), планування форми 2 підприємства разом з поясненнями до планових розрахунків наведено в табл. Н.1 додатку Н.

Таблиця 3.3

Планування чистого прибутку ПрАТ «Укргідроенерго» на 2021 р.,

тис. грн

Стаття	ФАКТ		План			
	2019	2020	2021	2021*	2021/ 2020	2021*/ 2020
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації послуг	8262350	13153745	15750222	17325244	2596477	4171499
Інші операційні доходи	100661	135892	162019	162019	26127	26127
Інші фінансові доходи	232112	298810	352909	352909	54099	54099
Інші доходи	674729	37537	37537	37537	0	0
Разом доходи	9269852	13625984	16302687	17877709	2676703	4251725

1	2	3	4	5	6	7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4069019	4804309	5748831	6323714	944522	1519405
Адміністративні витрати	475424	573945	618226	814286	44281	240341
Витрати на збут	46601	169348	170998	225228	1650,0	55880,0
Інші операційні витрати	475375	1671331	2432847	2432847	761516	761516
Фінансові витрати	251945	147955	147955	147955	0	0
Інші витрати	5720	1198097	1198097	1198097	0	0
Разом витрати	5324084	8564985	10316954	11142127	1751969	2577142
Чистий прибуток	3222610	4136958	4908301	5523177	771343	1386219

* з урахуванням запропонованих заходів

Як бачимо з табл. 3.3 відповідно до праведного планування у 2021 р. можна очікувати подальшої позитивної динаміки бізнес-процесів та високого рівня ефективності бізнес-планування на ПрАТ «Укргідроенерго», на що вказує зростання чистого доходу від реалізації на 19,7%, прибутку від операційної діяльності на 14,3% та чистого прибутку на 18,6% порівно з 2020 р. У разі запровадження запропонованих у кваліфікаційній роботі заходів вказані показники мають більш високі зростання порівняно зі значеннями у 2020 р.: зростання чистого доходу від реалізації на 31,7%, прибутку від операційної діяльності на 26,7% та чистого прибутку на 33,5% .

Для розрахунку економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів знайдемо різницю між перспективним та ретроспективним плановим значенням чистого прибутку, що складе $5523177 - 4908301 = 614876$ тис. грн., що вказує на зростання ефективності бізнес-планування в системі управління ПрАТ «Укргідроенерго».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження в рамках випускної кваліфікаційної роботи можна зробити наступні висновки.

В межах підприємства бізнес-планування поєднує елементи стратегічного (формулювання цілей і вибір стратегій, визначення політики) та оперативного планування (визначення конкретних дій для досягнення поставлених цілей), при цьому загальновизнаним документом процесу бізнес-планування є бізнес-план, який використовується як засіб управління.

В межах дослідження бізнес-планування в системі управління підприємством виділено такі сфери його використання для розробки управлінських рішень: управління поточною (тактичною й оперативною) діяльністю підприємства в цілому та його окремих підрозділів; управління стратегічним розвитком підприємства; управління змінами (реорганізацією, трансформацією) на підприємстві. Відповідно, в ході бізнес-планування доцільно проводити аналіз існуючих бізнес-процесів підприємства за різними аспектами його діяльності. Для аналізу бізнес-процесів можна використовувати SWOT-аналіз, систему збалансованих показників (BSC) й аналіз на основі ключових показників ефективності (KPI).

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Укргідроенерго» дозволив встановити, що на аналізованому підприємстві на кінець 2020 р. відбувається збільшення обсягів чистого доходу (на 59,2%) й всіх фінансових результатів діяльності (валового прибутку на 99,1%, прибутку від операційної діяльності на 84,2%, показника EBITDA на 64,1%, прибутку до оподаткування на 28,3% та чистого прибутку на 28,4%), зростання більшості показників рентабельності, прискорення ділової активності, нормальний тип фінансової стійкості й відповідність всіх коефіцієнтів фінансової стійкості нормі. Поряд із цим спостерігається погіршення ліквідності балансу (баланс підприємства протягом 2019–2020 рр. є майже не ліквідним через виконання

лише другої умови) й відсутність власного оборотного капіталу, що вказує на певні прорахунки в бізнес-плануванні підприємства.

Аналіз системи поточних бізнес-процесів ПрАТ «Укргідроенерго» проводився в декілька етапів й ґрунтувався на збалансованій системі показників. Першим етапом проведення аналізу за допомогою ЗСП було проведення SWOT-аналізу, що дозволило встановити наявність більшої кількості сильних сторін, ніж слабких у внутрішньому середовищі, що безпосередньо пов'язано з високою ефективністю бізнес-планування, наявністю чіткої стратегії та планів розвитку, зокрема, стратегії сталого розвитку, інвестиційної стратегії, високому рівню екологічної та соціальної відповідальності аналізованого підприємства. Попри наявні труднощі підприємство у 2019–2020 рр. забезпечує максимальне виконання фінансових показників на основі ретельного вибудовування власної комерційної стратегії на основі якісного бізнес-панування, підтвердженням цього є покращення фінансового стану підприємства у 2020 р.

Аналіз системи бізнес-процесів товариства на основі використання збалансованої системи показників дозволив встановити наступне: на кінець 2020 р. вартість виробленої електроенергії зросла на 13,5% поряд зі скоренням обсягу виробництва, що вказує на середній рівень ефективності виробничих бізнес-процесів; зростання ефективності бізнес-процесів у 2020 р. за складовою «Фінанси» внаслідок покращення показників фінансової стійкості, ліквідності й рентабельності та зростання чистого прибутку; збільшення ефективності бізнес-процесів підприємства за складовою «Клієнти» у 2020 р. за рахунок, перш за все, зростання частки ринку й задоволеності клієнтів та зменшення кількості скарг й частки сумнівної дебіторської заборгованості; високої ефективності бізнес-процесів підприємства протягом всього періоду аналізу в межах складової «Навчання та розвиток» за рахунок низької плинності (не більше 9%, щорічно зменшується), високого рівня забезпеченості кадрами, щорічного зростання продуктивності праці при збільшенні рентабельності персоналу на 26% у 2020 р.; зростання ефективності внутрішніх бізнес-процесів підприємства у 2020 р. за

рахунок щорічного зростання фондівддачі, зменшення темпу зростання собівартості й тривалості операційного циклу, зростання рентабельності необоротних активів на 11,4% у 2020 р.

Інтегральна оцінка ефективності системи бізнес-процесів підприємства засвідчила, що у 2020 р. відбувається підвищення ефективності всіх бізнес-процесів підприємств, на що вказує як зростання всіх інтегральних групових показників, так і зростання загального інтегрального показника ефективності бізнес-процесів (на 54,1%) порівняно з 2019 р.

Оцінка ефективності бізнес-планування ПрАТ «Укргідроенерго» дозволила встановити зростання ефективності бізнес-планування у 2020 р. на основ розрахунку загальних показників: коефіцієнт економічної ефективності зростає на 34,8%; на 93,4% збільшується чистий рух коштів від операційної діяльності; на 498,2% зростає чистий рух грошових коштів за звітний період. Аналіз часткових показників оцінки ефективності бізнес-планування засвідчило, що найкраща ситуація з точки зору кількісної оцінки операційної складової фінансових виходів бізнес-планування на підприємстві спостерігалася у 2020 р., коли кожна гривня операційного прибутку генерувала максимальний розмір чистого грошового потоку; у 2020 р. відбувається посилення додатного грошового потоку, зниження витратомісткості та ризику виникнення нестачі грошових коштів в обороті аналізованого підприємства. В межах аналізу техніко-економічної складової бізнес-планування встановлено, що у 2020 р. на ПрАТ «Укргідроенерго» мінімізовані втрати матеріальних ресурсів та їх нецільове використання, зокрема, за рахунок впровадження інноваційних технологій. Однак, економічний ефект від зростання технічного потенціалу аналізованого підприємства й оновлення його основних засобів погіршується через те, що інтенсифікація праці персоналу – виконавців наскрізного бізнес-процесу – відбувається меншими темпами за зростання оплати праці. В цілому зроблено висновок, що у 2020 р. за рахунок підвищення якості бізнес-планування на аналізованому підприємстві інтенсифікується чистий грошовий потік, що створює резерви для кількісного збільшення і

якісного покращення використовуваних ним ресурсів-входів бізнес-процесів, зростає адаптивний потенціал товариства – як за рахунок підвищення конкурентоспроможності без відчутних втрат рентабельності, так і за рахунок зростання ліквідності та платоспроможності підприємства.

В межах удосконалення практики бізнес-планування в системі управління аналізованого підприємства сформовано стратегічну карту для ПрАТ «Укргідроенерго», яка відображає список стратегічних компонентів та їх взаємодій, які варто враховувати при здійсненні стратегічного бізнес-планування на підприємстві. Запропоновано запровадити систему комплаєнс-контролю бізнес-процесів з використанням ризикоорієнтованого підходу, що має на меті мінімізацію ризику юридичних та регуляторних санкцій, антимонопольного переслідування, фінансових збитків або втрати репутації, та розглянуто її основні елементи. З метою вдосконалення практики бізнес-планування на аналізованому підприємстві запропоновано вбудувати в діючу систему управління систему SAP Business Objects – передове рішення в сфері бізнес-аналітики у розрізі трьох основних модулів (планування та консолідація, аналітика, Analytics Cloud). В якості засобів вдосконалення системи бізнес-планування на підприємстві запропоновано методологію поетапного комплексного бізнес-планування, автоматизацію та стандартизацію бізнес-планування.

Планові розрахунки на 2021 р. дозволили встановити подальшу позитивну динаміку бізнес-процесів та високий рівень флективності бізнес-планування на ПрАТ «Укргідроенерго», на що вказує зростання чистого доходу від реалізації на 19,7%, прибутку від операційної діяльності на 14,3% та чистого прибутку на 18,6% порівно з 2020 р. У разі запровадження запропонованих у кваліфікаційній роботі заходів вказані показники мають більш високі зростання порівняно зі значеннями у 2020 р.: зростання чистого доходу від реалізації на 31,7%, прибутку від операційної діяльності на 26,7% та чистого прибутку на 33,5%. Розрахований економічний ефект від впровадження запропонованих заходів складає 614876 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабяк Н. Д., Паскалова А.Г. Збалансована система показників в оцінці ефективності управління витратами молокопереробного підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197271119.pdf>. (дата звернення 24.09.2021).
2. Базові показники, цілі та критерії оптимізації бізнес-процесів. Видання ЧДУ імені Петра Могили. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/posibnuku/294/113.pdf>. (дата звернення 14.09.2021).
3. Барроу П. Бизнес-план, который работает ; пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. 288 с.
4. Барсуков Д. П., Шиндина Ю. А., Шогенова З. Х. Бизнес-планирование как инструмент достижения стратегических целей организации. *Научные известия*. 2015. № 1. С. 33–37.
5. Бекетова О. Н. Бизнес-планирование : конспект лекций. URL: <http://www.konspekt.biz/index.php?text=31227>. (дата обращения 05.09.2021).
6. Бизнес-планування : навч. посіб. [Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак та ін]. К. : Знання, 2013. 173 с.
7. Бизнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. [З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик]. Чернівці : Технодрук, 2019. 264 с.
8. Бизнес-планирование : учебник [под ред. В. М. Попова, С. И. Ляпунова, С. Г. Млодика]. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Финансы и статистика, 2009. 816 с.
9. Бизнес-планирование предприятия на все случаи жизни. Консалтинговая компания iTeam. 04.03.2020. URL: <https://blog.iteam.ru/process-biznes-planirovaniya-predpriyatiya-na-vse-sluchai-zhizni/>. (дата обращения 15.10.2021).

10. Бовш Л., Кулик М. Комплаєнс бізнес-процесів готелю в умовах пандемії. *ВіСНИК КНТЕУ*. 2020. № 5. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2020/05/07.pdf>. (дата звернення 25.10.2021).
11. Бронникова Т. С., Рыжкова Т. В. Бизнес-план проекта как инструмент стратегического инновационного развития предприятия. *Лесной вестник*. 2013. № 4. С. 155–160.
12. Владичин М. Б., Струк Н. С. Особливості застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінському обліку зовнішньоекономічної діяльності торговельних підприємств України. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-4_0-pages-202_209.pdf. (дата звернення 25.09.2021).
13. Гайдарь Е. Концепция совершенствования системы бизнес-планирования на предприятии. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Mure/2007_10/12.pdf. (дата звернення 15.10.2021).
14. Господарський кодекс України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2003. № 18. № 19-20. № 21-22. ст.144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>. (дата звернення 15.10.2021).
15. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 112–116.
16. Демиденко В. В. Методологічні проблеми бізнес-планування підприємницької діяльності в сучасних умовах. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2016. Вип. 40. Ч. 1. С. 38–46.
17. Діденко Є. О., Нячур Б. С. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 78–81.

18. Дмитренко В. В. Бизнес-план – один из методов стратегического планирования. *Экономика и управление*. 2015. № 1. С. 40-42.
19. Енергетична стратегія України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність». URL: <https://mepr.gov.ua/files/images/news3.pdf>. (дата звернення 15.09.2021).
20. Загорний О. Концепція формування бізнес-моделі підприємства. Електронний архів Донецького національного технічного університету. URL: <http://www.ea.donntu.org>. (дата звернення: 21.09.2021).
21. Звіт про сталий розвиток Укргідроенерго за 2019 р. URL: https://uhe.gov.ua/sites/default/files/public_awareness/2020-08/Book%20UGE_19_CP_ua_0.pdf. (дата звернення 05.09.2021).
22. Иночкина Н. В., Спицына К. В. Совершенствование системы бизнес-планирования на предприятиях машиностроения. *Синергия наук*. URL: <http://synergy-journal.ru/archive/article2160>. (дата обращени 01.10.2021).
23. Кваша О. С., Фоміна В. В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка та суспільство*. 2017. № 12. С. 268–275.
24. Ключко Л. А. Фінансовий моніторинг та комплаєнс-контроль в банках. *Финансы, учет, банки*. 2014. № 1 (20). С. 154–160.
25. Кондратюк О. М., Пшеничний В. І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 26. Ч.1. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_1_2019ua/19.pdf. (дата звернення 05.10.2021).
26. Кореняко Є., Колмаков Є., Пахомова О. Система бизнес-планирования на предприятии как основа для выработки оптимальных управленческих решений. *Социально-экономические явления и процессы*. 2012. № 7-8 (041-042). С. 85–90.

27. Лаврів Л. А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи. *Інноваційна економіка*. 2013. № 48. С. 109–110.
28. Лосев В. А. Как составить бизнес-план. Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей. М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2011. 208 с.
29. Ляшенко Г. П., Дерев'яно В. М. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення Конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства). *Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право)*. 2014. 1 (64). URL: <http://www.nusta.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/2014-1.pdf>. (дата звернення 19.10.2021).
30. Масловська М. В., Перевозчиков Н. О. Особливості процесу бізнес-планування в сучасних умовах розвитку України. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2474>. (дата звернення 29.10.2021).
31. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств : Наказ Міністерства економіки України від 06.09.2006 № 290. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06>. (дата звернення 29.09.2021).
32. Новосьолов І. В. Сучасний стан бізнес-планування в Україні. Конференції державного університету «Житомирська політехніка». URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/174.pdf>. (дата звернення 09.09.2021).
33. Осадча Г. Г., Ополонець І. П. Збалансована система показників як ефективний інструмент управління підприємством на Прикладі ПАТ «Яготинський маслозавод». *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 18. Ч. 2. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/18_2_2018ua/27.pdf. (дата звернення 28.08.2021).

34. Планування в підприємствах і організаціях споживчої кооперації: стан і перспективи розвитку : монографія [Іванова В. В., Сидоренко-Мельник І. М., Фастовець А. А., Юрко І. В.] ; за ред. А. А. Фастовець. Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2008. 157 с.
35. Прохорова Т. П., Притиченко Т. І. Маркетингове обґрунтування бізнес-плану підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2014. № 34. С. 31–38.
36. Пугачевська К. Й., Плют Т. С. Значення бізнес-планування як чинника господарської діяльності в ринковій економіці. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21.1. С. 256–260.
37. Селезньова Г. О., Сиров В. В. Система бізнес-планування на підприємстві та її елементи. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 4 (04). С. 228–232.
38. Скаун В. А. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами підрядних будівельних підприємств. Наукові записки. *Серія «Економіка»*. 2009. Вип. 12. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/146504272.pdf>. (дата звернення 18.08.2021).
39. Смаковська Ю. Критерії експертної оцінки бізнес-плану підприємницького проекту. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2009. № 19. С. 434–438.
40. Солнцева Е. В. Система бизнес-планирования инновационной деятельности предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. Наук : 08.00.05. URL: <http://www.dissercat.com/content/sistema-biznes-planirovaniyainnovatsionnoi-deyatelnosti-predpriyatiya>. (дата обращения 18.08.2021).
41. Султанов И. А. Место бизнес-планирования в деловой активности. *Projectimo*. 2021. URL: <http://projectimo.ru/biznes-planirovanie/osnovy-biznes-planirovaniya.html>. (дата обращения 15.08.2021).
42. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку гідроенергетики України. Аналітична доповідь. НІСД, 2019. 54 с.

43. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз. К. : Каравелла, 2006. 280 с.
44. Укргідроенерго. Офіційний сайт. URL: <https://uhe.gov.ua>. (дата обращения 15.09.2021).
45. Черняк В. З. Бизнес-планирование : учебник. М. : КНОРУС, 2005. 536 с.
46. Черняк В. З., Черняк А. В., Давиденко И. В. Бизнес-планирование : учеб.-практ. пособ. М. : Изд-во РДЛ, 2009. 456 с.
47. Чичун В. А., Паламарчук В. Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. *Соціум. Наука. Культура*. 2010. 21 (18). С. 58–63.
48. Яременко О. Л. Стратегічне управління суб'єктами господарювання: проблеми теорії та практики : монографія. Харків : Вид-во НУА, 2013. 587 с.
49. Ясинський В. В., Гайдай О. О. Бізнес-планування: теорія і практика. К. : Каравела, 2004. 232 с.
50. SAP Аналітика. URL: <https://ageless.com.ua/products/analitika-sap-business-object/>. (дата обращения 17.10.2021).

Таблиця А.1

Характеристика специфічних функцій бізнес-планування в системі управління підприємством

Функція	Зміст функції
дослідницька	спрямована на проведення маркетингового аналізу ринку, споживчих переваг продукції підприємства, бенчмаркінгу та інших видів досліджень в межах проведення стратегічного аналізу
статистико-аналітична	полягає в урахуванні в ході здійснення бізнес-планування не лише статистичних даних самого підприємства, але й даних інших підприємств галузі, регіону, що діють в подібних ринкових умовах
застосування норм	трудові норми, технічні та технологічні нормативи, норми витрат ресурсів являють собою базу для проведення економічних розрахунків і планування. Без врахування галузевих норм і нормативів, норм і нормативів, розроблених на підприємстві бізнес-планування істотно ускладнюється. Тому вказана функція передбачає обґрунтування норм і нормативів та вірне їх застосування.
ціноутворення	забезпечує обґрунтування правильного рівня цін на продукцію підприємства в ході освоєння нових видів діяльності, реалізації бізнес-проектів, відкриття нових бізнес-одиниць
балансування	плановий баланс, план по надходженню грошових коштів, план по прибуткам та збиткам та ін. вимагають коригування планових показників з метою забезпечення точності показників для цілей планування бізнесу
моделювання	практично всі розділи бізнес-плану можуть бути піддані корекції, при цьому, можливість розробляти й використовувати варіативні динамічні моделі значно підвищує якість бізнес-планування
оцінка та аналіз	спрямована на проведення аналізу та оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, ресурсного потенціалу, існуючого стану та перспектив розвитку підприємства, успішності діяльності у процесі реалізації бізнес-проекту, виявлення відхилень від плану і своєчасне коригування розвитку підприємства
планування	передбачає розробку календарного плану, діаграми Ганта, фінансових і виробничих документів планувального характеру
аргументація та обґрунтування	полягає в доведенні доцільності бізнес-ідей та проектів як для самого підприємства, так і для його контактних аудиторій

Примітка. Джерело : складено автором з урахуванням [41]

Таблиця Б.1

Принципи бізнес-планування в системі управління підприємством

Принцип	Зміст принципу
безперервність	вказує на постійність процесів аналізу, обліку, моніторингу, організації, координації діяльності виконавців в ході здійснення бізнес-планування; кожний акт бізнес-планування несе в собі риси наступності і послідовності
гнучкість	внутрішнє та зовнішнє середовище господарювання підприємства постійно змінюються. Тож бізнес-планування обов'язково має бути адаптивним, гнучко та швидко підлаштовуватися під зміни, що відбуваються, відтак коригування бізнес-планів є штатним процесом
комунікативність	передбачає побудову погоджених, взаємозалежних зв'язків між всіма розділами бізнес-плану та елементами в межах кожного його розділу
творчий початок	пошук, аналіз та узагальнення інформації для побудови бізнес-плану вимагає не тільки надійних джерел інформації, але й особливого творчого підходу для синтезування з розрізаних і відокремлених, хоча й споріднених відомостей релевантної робочої інформації. Ув'язка розділів бізнес-плану також носить творчий нетривіальний характер
поліваріантність	функція моделювання дозволяє створювати безліч варіантів подій і умов реалізації бізнес-ідеї чи бізнес-проекту. Даний принцип дозволяє обґрунтувати та зробити кращий вибір з безлічі отриманих в ході моделювання альтернатив
залучення	виходить з необхідності залучення до процесу бізнес-планування потенційних учасників майбутнього бізнес-проекту
адекватність	вимагає зваженого відображення реально існуючих проблем, рефлексії і самоспостереження в ході бізнес-планування на предмет виявлення суб'єктивних спотворень
комплексність	встановлює правила цілісного і системного відображення всіх аспектів діяльності підприємства щодо об'єкта та предмета бізнес-планування
ітеративність	розділи бізнес-плану, що формуються в процесі бізнес-планування піддаються багаторазовій ув'язці один з одним
єдність	підприємство слід розглядати як цілісну систему, складові якої повинні дотримуватися одного напрямку в розвитку. Відповідно бізнес-плани окремих підрозділів мають нерозривно взаємодіяти з бізнес-завданнями підприємства в цілому
точність	точність вихідної інформації, точність розрахунків як необхідна умова при складанні будь-якого бізнес-плану

Примітка. Джерело : [9; 41]

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПРАТ «УКРГІДРОЕНЕРГО» ЗА 2018– 2020 РР.

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2018 РОКУ

Актив I	Прим.	Код рядка 2	Станом на 31.12.2017 3	Станом на 31.12.2018 4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	6	1000	38 193	60 188
первісна вартість		1001	53 323	84 174
накопичена амортизація		1002	(15 130)	(23 986)
Незавершені капітальні інвестиції	6	1005	2 946 816	5 520 183
Основні засоби	6	1010	20 890 317	20 623 898
первісна вартість		1011	23 905 474	24 353 084
знос		1012	(3 015 157)	(3 729 186)
Інші фінансові інвестиції	7	1035	54 567	41 959
Довгострокова дебіторська заборгованість	10	1040	637 832	530 499
Інші необоротні активи		1090	12 431	11 729
Усього за розділом I		1095	24 580 156	26 788 456
II. Оборотні активи				
Запаси	8	1100	102 383	106 429
Виробничі запаси		1101	102 011	106 024
Товари		1104	372	405
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	9	1125	281 697	439 520
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	10	1130	540 496	741 599
з бюджетом	11	1135	14 814	42
з нарахованих доходів	11	1140	7 959	20 396
Інша поточна дебіторська заборгованість	11	1155	1 326	18 690
Поточні фінансові інвестиції	13	1160	350 000	749 588
Грошові кошти та їх еквіваленти	13	1165	704 487	1 065 972
Готівка		1166	7	8
Рахунки в банках		1167	704 480	1 065 964
Витрати майбутніх періодів		1170	1 596	1 762
Інші оборотні активи	12	1190	91 160	109 779
Усього за розділом II		1195	2 095 918	3 253 777
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	14	1200	-	-
Баланс		1300	26 676 074	30 042 233

Пасив 1	Прим. 2	Код рядка 3	Станом на 31.12.2017 4	Станом на 31.12.2018 5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	15	1400	1 118 553	1 118 553
Капітал у дооцінках		1405	-	-12 608
Додатковий капітал	15	1410	6 606 150	6 595 177
Резервний капітал		1415	155	155
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	13 014 333	16 081 741
Усього за розділом I		1495	20 739 191	23 783 018
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	19	1500	477 039	449 113
Пенсійні зобов'язання	18	1505	64 536	83 163
Довгострокові кредити банків	16.1	1510	3 202 660	3 060 147
Інші довгострокові зобов'язання	20	1515	809 127	704 775
Довгострокові забезпечення	18	1520	3 655	4 394
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	3 655	4 394
Цільове фінансування	17	1525	28 098	28 098
Усього за розділом II		1595	4 585 115	4 329 690
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	21	1610	578 705	582 575
товари, роботи, послуги	22	1615	387 300	616 249
розрахунками з бюджетом	22	1620	92 551	345 351
у тому числі з податку на прибуток	22	1621	33 987	282 374
розрахунками зі страхування		1625	46	221
розрахунками з оплати праці		1630	275	688
за одержаними авансами		1635	15 117	758
Поточні забезпечення	24	1660	39 580	55 571
Доходи майбутніх періодів	25	1665	66	63
Інші поточні зобов'язання	23	1690	238 128	328 049
Усього за розділом III		1695	1 351 768	1 929 525
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття		1700	-	-
Баланс		1900	26 676 074	30 042 233

Генеральний директор

Заступник генерального директора

Головний бухгалтер



I. Сирота

С. Храпова

П. Борисенко

**ЗВІТ ПРО СУКУПНІ ДОХОДИ ЗА РІК,
ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2018 РОКУ**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Прим.	Код рядка	2018 рік	2017 рік
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	26	2000	7 960 791	5 716 400
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	27	2050	(3 157 097)	(2 767 634)
Валовий:				
прибуток		2090	4 803 694	2 948 766
Інші операційні доходи	29	2120	83 638	76 443
Адміністративні витрати	28	2130	(317 093)	(199 277)
Інші операційні витрати	30	2180	(148 300)	(684 379)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	4 421 939	2 141 553
Інші фінансові доходи	31	2220	190 612	196 959
Інші доходи	33	2240	175 537	11 527
Фінансові витрати	32	2250	(291 336)	(263 877)
Інші витрати	34	2270	(9 009)	(281 799)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток		2290	4 487 743	1 804 363
Витрати (дохід) з податку на прибуток	19	2300	(819 487)	(338 830)
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	3 668 256	1 465 533

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Прим.	Код рядка	2018 рік	2017 рік
1		2	3	4
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	15	2405	8 181	-
Інший сукупний дохід	15	2445	(13 239)	(16 279)
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	(5 058)	(16 279)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	2 266	2 761
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	(2 792)	(13 518)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	3 665 464	1 452 015

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Прим.	Код рядка	2018 рік	2017 рік
1		2	3	4
Матеріальні затрати		2500	55 949	51 284
Витрати на оплату праці		2505	582 096	412 527
Відрахування на соціальні заходи		2510	117 940	86 287
Амортизація		2515	740 078	748 951
Інші операційні витрати	30	2520	2 085 646	2 349 431
Разом		2550	3 581 709	3 648 480

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Прим.	Код рядка	2018 рік	2017 рік
1		2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	15	2600	111 855 295	111 855 295
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	111 855 295	111 855 295
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	32,79466	13,10204
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	32,79466	13,10204
Дивіденди на одну просту акцію		2650	3,93061	5,92654

Генеральний директор

Заступник генерального директора

Головний бухгалтер



І. Сирота

С. Храпова

Л. Борисенко

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ

Актив 1	Прим. 2	Код рядка 3	Станом на 31.12.2018 4	Станом на 31.12.2019 5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	6	1000	60 188	82 102
первісна вартість		1001	84 174	121 524
накопичена амортизація		1002	(23 986)	(39 422)
Незавершені капітальні інвестиції	6	1005	5 520 183	8 684 009
Основні засоби	6	1010	20 623 898	20 536 191
первісна вартість		1011	24 353 084	24 977 849
знос		1012	(3 729 186)	(4 441 658)
Інші фінансові інвестиції	7	1035	41 959	49 108
Довгострокова дебіторська заборгованість	10	1040	530 499	298 896
Інші необоротні активи	7	1090	11 729	11 027
Усього за розділом I		1095	26 788 456	29 661 333
II. Оборотні активи				
Зпаси	8	1100	106 429	117 097
Виробничі запаси		1101	106 024	116 539
Товари		1104	405	558
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	9	1125	439 520	1 061 179
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	10	1130	741 599	1 229 744
з бюджетом	11	1135	42	3 641
з нарахованих доходів	11	1140	20 396	8 466
Інша поточна дебіторська заборгованість	11	1155	18 690	6 723
Поточні фінансові інвестиції	13	1160	749 588	349 873
Гроші та їх еквіваленти	13	1165	1 065 972	721 767
Готівка		1166	8	10
Рахунки в банках		1167	1 065 964	721 757
Витрати майбутніх періодів		1170	1 762	1 705
Інші оборотні активи	12	1190	109 779	405 571
Усього за розділом II		1195	3 253 777	3 905 766
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	14	1200	-	-
Баланс		1300	30 042 233	33 567 099

1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	15 1400	1 118 553	1 118 553
Капітал у дооцінках	15 1405	-12 608	- 5 459
Додатковий капітал	15 1410	6 595 177	6 538 202
Резервний капітал	1415	155	155
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16 081 741	18 203 874
Усього за розділом I	1495	23 783 018	25 855 325
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	19 1500	449 113	368 475
Пенсійні зобов'язання	18 1505	83 163	163 133
Довгострокові кредити банків	16.1 1510	3 060 147	3 385 418
Інші довгострокові зобов'язання	20 1515	704 775	499 457
Довгострокові забезпечення	18 1520	4 394	7 930
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		4 394	7 930
Цільове фінансування	17 1525	28 098	28 098
Усього за розділом II	1595	4 329 690	4 452 511
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	21 1610	582 575	572 738
товари, роботи, послуги	22 1615	616 249	2 181 513
розрахунками з бюджетом	22 1620	345 351	49 659
у тому числі з податку на прибуток	22 1621	282 374	11 051
розрахунками зі страхування	1625	221	235
розрахунками з оплати праці	1630	688	1 415
за одержаними авансами	22 1635	758	24 760
Поточні забезпечення	24 1660	55 571	88 828
Доходи майбутніх періодів	25 1665	63	2 289
Інші поточні зобов'язання	23 1690	328 049	337 826
Усього за розділом III	1695	1 929 525	3 259 263
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	30 042 233	33 567 099

Генеральний директор

Заступник генерального директора



I. Сирота

С. Храпова

ЗВІТ ПРО СУКУПНІ ДОХОДИ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Прим.	Код рядка	2019 рік	2018 рік
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	26	2000	8 262 350	7 960 791
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	27	2050	(4 069 019)	(3 157 097)
Валовий прибуток		2090	4 193 331	4 803 694
Інші операційні доходи	30	2120	100 661	83 638
Адміністративні витрати	28	2130	(475 424)	(317 093)
Витрати на збут	29	2150	(46 601)	-
Інші операційні витрати	31	2180	(475 375)	(148 300)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток		2190	3 296 592	4 421 939
Інші фінансові доходи	32	2220	232 112	190 612
Інші доходи	34	2240	674 729	175 537
Фінансові витрати	33	2250	(251 945)	(291 336)
Інші витрати	35	2270	(5 720)	(9 009)
Фінансовий результат до оподаткування: Прибуток		2290	3 945 768	4 487 743
Витрати (дохід) з податку на прибуток	19	2300	(723 158)	(819 487)
Чистий фінансовий результат: прибуток		2350	3 222 610	3 668 256

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Прим.	Код рядка	2019 рік	2018 рік
1		2	3	4
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	15	2405	7 149	8 181
Інший сукупний дохід	15	2445	(69 482)	(13 239)
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	(62 333)	(5 058)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	15	2455	(12 507)	(2 266)
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	(49 826)	(2 792)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	3 172 784	3 665 464

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Прим.	Код рядка	2019 рік	2018 рік
1		2	3	4
Матеріальні затрати		2500	64 966	55 949
Витрати на оплату праці		2505	865 982	582 096
Відрахування на соціальні заходи		2510	165 749	117 940
Амортизація		2515	765 055	740 078
Інші операційні витрати	31	2520	3 121 580	2 085 646
Разом		2550	4 983 332	3 581 709

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Прим.	Код рядка	2019 рік	2018 рік
1		2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	15	2600	111 855 295	111 855 295
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	111 855 295	111 855 295
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	28,81053	32,79466
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	28,81053	32,79466
Дивіденди на одну просту акцію		2650	9,83840	3,93061

Генеральний директор

Заступник генерального директора

Головний бухгалтер



І. Сирота

С. Храпова

Л. Борисенко

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ

Актив	Прим.	Код рядка	Станом на 31.12.2020	Станом на 31.12.2019
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	6	1000	88 580	82 102
первісна вартість	6	1001	147 585	121 524
накопичена амортизація	6	1002	(59 005)	(39 422)
Незавершені капітальні інвестиції	7	1005	12 681 992	8 684 009
Основні засоби	8	1010	21 316 259	20 536 191
первісна вартість	8	1011	26 505 527	24 977 849
знос	8	1012	(5 189 268)	(4 441 658)
Інші фінансові інвестиції	9	1035	49 229	49 108
Довгострокова дебіторська заборгованість	10	1040	47 546	298 896
Інші необоротні активи	11	1090	10 325	11 027
Усього за розділом I		1095	34 193 931	29 661 333
II. Оборотні активи				
Запаси	12	1100	156 621	117 097
Виробничі запаси		1101	155 959	116 539
Товари		1104	662	558
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	13	1125	1 546 012	1 061 179
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	14	1130	2 535	1 229 744
з бюджетом	15	1135	96 278	3 641
з нарахованих доходів	16	1140	16 361	8 466
Інша поточна дебіторська заборгованість	17	1155	13 093	6 723
Поточні фінансові інвестиції	18	1160	899 627	349 873
Гроші та їх еквіваленти	19	1165	2 329 515	721 767
Готівка		1166	3	10
Рахунки в банках		1167	2 329 512	721 757
Витрати майбутніх періодів		1170	1 964	1 705
Інші оборотні активи	20	1190	416 350	405 571
Усього за розділом II		1195	5 478 356	3 905 766
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	39 672 287	33 567 099

Пасив	Прим.	Код рядка	Станом на 31.12.2020	Станом на 31.12.2019
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	21	1400	1 118 553	1 118 553
Капітал у дооцінках	21	1405	(5 338)	(5 459)
Додатковий капітал	21	1410	6 536 259	6 538 202
Резервний капітал		1415	155	155
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	21 374 049	18 203 874
Усього за розділом I		1495	29 023 678	25 855 325
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	43	1500	60 583	368 475
Пенсійні зобов'язання	22	1505	180 326	163 133
Довгострокові кредити банків	23.1	1510	5 021 431	3 385 418
Інші довгострокові зобов'язання	24	1515	818 680	499 457
Довгострокові забезпечення	22	1520	9 425	7 930
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	22	1521	9 425	7 930
Цільове фінансування	25	1525	28 098	28 098
Усього за розділом II		1595	6 118 543	4 452 511
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	26	1610	917 137	572 738
товари, роботи, послуги	27	1615	2 423 083	2 181 513
розрахунками з бюджетом	28	1620	414 675	49 659
у тому числі з податку на прибуток	28	1621	370 696	11 051
розрахунками зі страхування		1625	129	235
розрахунками з оплати праці		1630	2 918	1 415
за одержаними авансами	29	1635	67 722	24 760
Поточні забезпечення	30	1660	100 766	88 828
Доходи майбутніх періодів	31	1665	4 877	2 289
Інші поточні зобов'язання	32	1690	598 759	337 826
Усього за розділом III		1695	4 530 066	3 259 263
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття		1700	-	-
Баланс		1900	39 672 287	33 567 099

В. о. генерального директора

Заступник генерального директора



Б. Сухецький

С. Храпова

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Прим.	Код рядка	За рік, що закінчився 31 грудня 2020	За рік, що закінчився 31 грудня 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	33	2000	13 153 745	8 262 350
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	34	2050	(4 804 309)	(4 069 019)
Валовий:				
прибуток		2090	8 349 436	4 193 331
Інші операційні доходи	35	2120	135 892	100 661
Адміністративні витрати	36	2130	(573 945)	(475 424)
Витрати на збут	37	2150	(169 348)	(46 601)
Інші операційні витрати	38	2180	(1 671 331)	(475 375)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	6 070 704	3 296 592
Інші фінансові доходи	39	2220	298 810	232 112
Інші доходи	40	2240	37 537	674 729
Фінансові витрати	41	2250	(147 955)	(251 945)
Інші витрати	42	2270	(1 198 097)	(5 720)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток		2290	5 060 999	3 945 768
Витрати (дохід) з податку на прибуток	43	2300	(924 041)	(723 158)
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	4 136 958	3 222 610

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Прим.	Код рядка	За рік, що закінчився 31 грудня 2020	За рік, що закінчився 31 грудня 2019
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	9, 21	2405	121	7 149
Інший сукупний дохід	21, 22	2445	(2 369)	(69 482)
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	(2 248)	(62 333)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	21	2455	(426)	(12 507)
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	(1 822)	(49 826)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	4 135 136	3 172 784

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Прим.	Код рядка	За рік, що	За рік, що
			закінчився	закінчився
			31 грудня	31 грудня
			2020	2019
Матеріальні затрати		2500	75 526	64 966
Витрати на оплату праці		2505	1 114 938	865 982
Відрахування на соціальні заходи		2510	216 509	165 749
Амортизація		2515	796 869	765 055
Інші операційні витрати	38	2520	5 014 775	3 121 580
Разом		2550	7 218 617	4 983 332

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Прим.	Код рядка	За рік, що	За рік, що
			закінчився	закінчився
			31 грудня	31 грудня
			2020	2019
Середньорічна кількість простих акцій	21	2600	111 855 295	111 855 295
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	111 855 295	111 855 295
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	36,98491	28,81053
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	36,98491	28,81053
Дивіденди на одну просту акцію		2650	8,64316	9,83840

В. о. генерального директора

Б. Сухецький

Заступник генерального директора

С. Храпова

Головний бухгалтер

Е. Трубакова



Таблиця Г.1

Динаміка та структура активів ПрАТ «Укргідроенерго» у 2018-2020 рр.

Показники	За рік			2020/2019 рр.	
	2018	2019	2020	Абс. приріст, тис грн	Темп росту, %
Загальна величина майна підприємства, тис. грн	30042233	33567099	39672287	6105188	118,2
Необоротні активи, тис. грн	26788456	29661333	34193931	4532598	115,3
- у % до майна	89,2	88,4	86,2	-2,2	
- в т.ч., основні засоби, тис. грн	20623898	20536191	21316259	780068	103,8
- у % до необоротних активів	77,0	69,2	62,3	-6,9	
Оборотні активи, тис. грн	3253777	3905766	5478356	1572590	140,3
- у % до майна	10,8	11,6	13,8	2,2	
- в т.ч., запаси, тис. грн	106429	117097	156621	39524	133,8
- у % до оборотних активів	3,3	3,0	2,9	-0,1	
- товарна дебіторська заборгованість, тис. грн	439520	1061179	1546012	484833	145,7
- у % до оборотних активів	13,5	27,2	28,2	1,1	
- дебіторська заборгованість за розрахунками та інша, тис. грн	780727	1248574	128267	-1120307	10,3
- у % до оборотних активів	24,0	32,0	2,3	-29,6	
- поточні фінансові інвестиції, тис. грн	749588	349873	899627	549754	257,1
- у % до оборотних активів	23,0	9,0	16,4	7,5	
- гроші та еквіваленти, тис. грн	1065972	721767	2329515	1607748	322,8
- у % до оборотних активів	32,8	18,5	42,5	24,0	
- інші оборотні активи, тис. грн	111541	407276	418314	11038	102,7
- у % до оборотних активів	3,4	10,4	7,6	-2,8	

Таблиця Д.1

**Динаміка та структура капіталу ПрАТ «Укргідроенерго» у 2018–
2020 рр.**

Показники	За рік			2020/2019 рр.	
	2018	2019	2020	Абс. приріст, тис грн	Темп росту, %
<i>Всього капітал</i> , тис. грн	30042233	33567099	39672287	6105188	118,2
<i>Власні кошти</i> , тис. грн.	23783018	25855325	29023678	3168353	112,3
- у % до капіталу	79,2	77,0	73,2	-3,9	
- в т.ч., статутний капітал, тис. грн	1118553	1118553	1118553	0	100,0
- у % до власного капіталу	4,7	4,3	3,9	-0,5	
- в т.ч., нерозподілений прибуток, тис. грн	16081741	18203874	21374049	3170175	117,4
- у % до власного капіталу	67,6	70,4	73,6	3,2	
<i>Зобов'язання</i> , тис. грн	6259215	7711774	10648609	2936835	138,1
- у % до капіталу	20,8	23,0	26,8	3,9	
- в т.ч., довгострокові зобов'язання	4329690	4452511	6118543	1666032	137,4
- у % до розміру зобов'язань	69,2	57,7	57,5	-0,3	
- поточні зобов'язання	1929525	3259263	4530066	1270803	139,0
- у % до розміру зобов'язань	30,8	42,3	42,5	0,3	
- в т.ч., поточна кредиторська заборгованість, тис. грн	1545842	2830320	3825664	995344	135,2
- у % до поточних зобов'язань	80,1	86,8	84,5	-2,4	

Таблиця Е.1

**Оцінка ліквідності балансу ПрАТ «Укргідроенерго» протягом 2018–
2020 рр., тис. грн.**

Актив	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Пасив	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)		
								2018р.	2019р.	2020р.
1.Найбільш ліквідні активи (А ₁)	1815560	1071640	3229142	1.Негайні пасиви (П ₁)	1346887	2684236	3608052	468673	-1612596	-378910
2.Активи, що швидко реалізуються (А ₂)	1220247	2309753	1674279	2.Коротко-строкові пасиви (П ₂)	582638	575027	922014	637609	1734726	752265
3.Активи, що реалізуються повільно (А ₃)	217970	524373	574935	3.Довго-строкові пасиви (П ₃)	4329690	4452511	6118543	-4111720	-3928138	-5543608
4.Активи, що важко реалізуються (А ₄)	26788456	29661333	34193931	4.Постійні пасиви (П ₄)	23783018	25855325	29023678	-3005438	-3806008	-5170253
БАЛАНС	30042233	33567099	39672287	БАЛАНС	30042233	33567099	39672287	X	X	X

Таблиця Ж.1

**Динаміка відносних показників фінансової стійкості
ПрАТ «Укргідроенерго» у 2018-2020 рр.**

Коефіцієнт	Розрахунок	Норм. знач-я	За рік			Абсолют. приріст 2020/2019
			2018	2019	2020	
Коефіцієнт автономії	= власний капітал : валюта балансу	$\geq 0,5$	0,79	0,77	0,73	-0,04
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	= позиковий капітал : валюта балансу	$\leq 0,5$	0,21	0,23	0,27	0,04
Коефіцієнт фінансування	= власний капітал : позиковий капітал	> 1	3,80	3,35	2,73	-0,63
Коефіцієнт фінансового левериджу	= довгострокові зобов'язання : власний капітал	$< 0,25$	0,18	0,17	0,21	0,04
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	= поточні зобов'язання : позиковий капітал	—	0,31	0,42	0,43	0,00
Коефіцієнт фінансової залежності	= валюта балансу : власний капітал	< 2	1,26	1,30	1,37	0,07
Коефіцієнт фінансової стійкості	= (власний капітал + довгострокові зобов'язання) : валюта балансу	—	0,94	0,90	0,89	-0,02

Таблиця К.1

**Динаміка показників ділової активності ПрАТ «Укргідроенерго»
у 2018-2020 рр.**

Коефіцієнт	Розрахунок	За рік			Абсолют. приріст 2020/2019
		2018	2019	2020	
1. Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	Чистий дохід / середньорічну вартість оборотних активів	2,98	2,31	2,80	0,50
1.1. Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість реалізованої продукції / середньорічну вартість запасів	30,24	36,41	35,10	-1,30
1.2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чистий дохід / середньорічну вартість ДЗ	7,70	4,68	6,60	1,92
1.3. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Собівартість реалізованої продукції / середньорічну вартість КЗ	2,41	1,86	1,44	-0,42
2. Тривалість одного обороту оборотних засобів, дні	360 / пок. 1	120,96	155,97	128,42	-27,56
2.1 Тривалість одного обороту запасів	360 / пок. 1.1	11,91	9,89	10,26	0,37
2.2. Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості	360 / пок. 1.2.	46,73	76,90	54,52	-22,38
2.3. Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості	360 / пок. 1.3.	149,37	193,59	249,38	55,79
3. Тривалість операційного циклу	пок. 2.1 + пок. 2.2	58,63	86,79	64,77	-22,02
4. Тривалість фінансового циклу	пок. 3 - пок. 2.3	-90,74	-106,80	-184,60	-77,81

Таблиця Л.1

SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Укргідроенерго»

	Сильні сторони (S)	(W)
	1	2
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Найбільша гідрогенеруюча компанія України 2. Розгалужена мережа станцій на річках Дніпро та Дністер 3. Щорічно високі результати в Національному рейтингу якості товарів і послуг «Зірка якості» 4. Висока якість корпоративного управління. 5. Постійне впровадження у діяльності прогресивних еко-проектів та вагомий внесок в екологізацію бізнесу 6. Рівень корпоративної стійкості «АА», висока якість керування нефінансовими ризиками та можливостями, а також відповідними критеріями сталого розвитку. 7. ТОП-10 рейтингу Індекс прозорості українських компаній-2019 8. Успішний досвід реалізації великомасштабних проектів реконструкції та модернізації обладнання та гідротехнічних споруд станцій 9. Високий рівень кваліфікації трудових ресурсів 10. Наявність постійного попиту на електроенергію 11. Приділяє значну увагу впровадженню у виробничу діяльність технічних, управлінських та організаційних інноваційних рішень з акцентом на оптимізацію бізнес-процесів 12. Високий рівень надійності роботи обладнання на філіях Товариства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Деяке устаткування фізично та морально застаріле 2. Наявність кредитного ризику внаслідок його концентрації за 4 основними контрагентами 3. Наявність ризику ліквідності через існування проблем з позицією ліквідності 4. Наявність валютного ризику через здійснення підприємством операцій в іноземній валюті та чутливість підприємства до послаблення курсу гривні до долару та євро 5. Підприємство не використовує інструменти для управління ризиком зміни свої відсоткових ставок 6. Відсутність повного страхового покриття виробничих потужностей, збитків від зупинення діяльності чи відповідальності третіх у результаті аварій на об'єктах власності 7. Продаж частини електроенергії за встановленою урядом ціною 8. Зростання боргів перед Укргідроенерго через неузгодженість тарифів для «зеленої» генерації та споживачів, некоректне ціноутворення й дотування цін для населення для державних виробників електроенергії
	Можливості (O)	Загрози (T)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Європейський Союз відповідно до нової Європейської Зеленої угоди планує значно збільшити показник надходження електроенергії від відновлюваних джерел енергії, що зумовлюватиме посилення попиту на гідроенергію 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність сталого та прозорого інвестиційного середовища, що ускладнює здійснення інвестицій у капіталоемні проекти побудови нових гідроенергетичних потужностей при потребі у додаткових інвестиціях на розвиток інфраструктури

Продовження табл. Л.1

	1	2
	Можливості (О)	Загрози (Т)
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 2. Збільшення видобутку електроенергії за рахунок нарощення гідроенергетичних потужностей товариства 3. Підвищення суспільної уваги до питань екології та охорони навколишнього середовища 4. Стрімкий науково-технічний прогрес у розвитку відновлювальних джерел енергії та альтернативних видів 5. Використання сприятливого географічного розташування і тенденцій на ринках транспортування енергоносіїв 6. Поширення європейських енергетичних стандартів на українське законодавство, долучення до загальноєвропейського ринку, лібералізація та демонополізація внутрішнього енергетичного ринку, трансформація та інтеграція ринків 7. Підвищення прозорості діяльності з боку підприємств 8. Забезпечення справедливої конкуренції на ринку електричної енергії України 9. Створення сприятливих умов праці у галузі та у профільних ВНЗ, вдосконалення галузевих стандартів 10. Створення умов для надійного функціонування вітчизняної інфраструктури транзиту та постачання енергоносіїв на внутрішній і зовнішні ринки 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Недостатній рівень нормативного регулювання в сфері гідроенергетики, що знижує інтерес інвесторів 4. Зростаюча конкуренція на світових енергетичних ринках 5. В «Енергетичній стратегії України на період до 2035 р. немає окремого розділу з розвитку гідроенергетики 6. Гідроенергетика в Україні виступає у якості донора інших видів генерації 7. Необхідність включення всіх додаткових витрат, які має нести гідроенергетика, у тариф як додаткового складника 8. Руйнування профільних лабораторій та інститутів; втрата знань через старіння та відтік спеціалістів із галузі та профільних вищих навчальних закладів 9. Побудова об'єктів гідроенергетики призводить до необхідності відчуження значних територій, змінює ландшафт та умови землекористування, екологічні ланцюги у річках 10. Постійна зміна Законів та нормативних актів, недосконалість податкового, валютного й митного законодавства

Примітка: складено автором з урахуванням [19; 42; 44]

Таблиця М.1

**Методика розрахунку часткових показників оцінки ефективності
бізнес-планування на підприємстві**

Показник	Формула розрахунку	Умовні позначення формули
Співвідношення позитивного чистого грошового потоку та фінансового результату від операційної діяльності (B1)	$B1 = \text{ГП}^+ / \text{Под}$	де ГП^+ – додатний чистий грошовий потік; Под – фінансовий результат від операційної діяльності,
Співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованостей (B2)	$B2 = \text{КЗ} / \text{ДЗ}$	де КЗ – кредиторська заборгованість на кінець звітного періоду; ДЗ – дебіторська заборгованість
Величина собівартості реалізованої продукції на одну гривню чистого доходу (B3)	$B3 = \text{С} / \text{Ч}$	де С – собівартість реалізованої продукції; ЧД – чистий дохід від реалізації
Співвідношення оновлення із вибуттям основних засобів (B4)	$B4 = \text{ОФввед} / \text{ОФвиб}$	ОФввед , ОФвиб акт – вартість основних фондів введених та виведених з експлуатації протягом звітного періоду;
Питома вага матеріальних витрат в операційних витратах підприємства (B5)	$B5 = \text{МЗ} / \text{ОВ}$	де МЗ – величина елементу «Матеріальні затрати» за звітний період; ОВ – сума операційних витрат за звітний період;
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці із темпами зростання витрат на її оплату (B6)	$B6 = \text{ТзрПП} / \text{ТзрЗП}$	де ТзрПП – темп зростання продуктивності праці; ТзрЗП – темп зростання витрат на оплату праці

Таблиця Н.1

Звіт про фінансові результати ПрАТ «Укргідроенерго» за 2021 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15750222	13153745
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5748831)	(4804309)
Валовий:			
Прибуток	2090	10001391	8349436
Збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	162019	135892
Адміністративні витрати	2130	(618226)	(573945)
Витрати на збут	2150	(170998)	(169348)
Інші операційні витрати	2180	(2432847)	(1671331)
Фінансові результати від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	6941339	6070704
Збиток	2195		
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	352909	298810
Інші доходи	2240	37537	37537
Фінансові витрати	2250	(147955)	(147955)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(1198097)	(1198097)
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
Прибуток	2290	5985733	5060999
Збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1077432)	(924041)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	4908301	4136958
збиток	2355		

Пояснення до проведення планових розрахунків:

Розмір чистого доходу, виходячи з того факту, що чистий дохід має тенденцію до щорічного зростання, до того ж, темпи зростання прискорюються, сплануємо їх на основі середнього абсолютного приросту:

$(13153745 - 7960791) / (3 - 1) = 2596477$ тис. грн, тоді чистий дохід складе:

$ЧД_{2021} = 13153745 + 2596477 = 15750222$ тис. грн.

Плановий рівень собівартості обчислимо виходячи з рівню собівартості реалізації у відсотках до чистого доходу:

$Ссер = (3157097 + 4069019 + 4804309) / (7960791 + 8262350 + 13153745) * 100 = 41,0\%$

Або рівень собівартості у % до чистого доходу у 2020 р.: 36,5%.

У даному випадку використаємо звітне значення рівня собівартості реалізації. Тоді планова собівартість: $C_{2021} = 15750222 * 0,365 = 5748831$ тис. грн.

При плануванні інших операційних доходів, враховуючи відсутність потрібної інформації, а також виходячи з того факту, що вони мають тенденцію до щорічного зростання, до того ж, темпи зростання прискорюються, використаємо розмір середнього абсолютного приросту:

$$= (135892 - 83638) / (3 - 1) = 26127 \text{ тис. грн.}, \text{ тоді плановий їх розмір:}$$

$$ЮД_{2021} = 135892 + 26127 = 162019 \text{ тис. грн.}$$

Для планування адміністративних витрат використаємо або середнє значення рівня адміністративних витрат у % до чистого доходу, що склалося за період аналізу:

$$= (317093 + 475424 + 573945) / (7960791 + 8262350 + 13153745) * 100 = 4,7\%,$$

або звітне значення розміру адміністративних витрат в чистому доході: 4,4% (в нашому випадку використаємо середнє значення рівня адміністративних витрат, бо вони мають тенденцію до щорічного зростання). Тоді

$$АВ_{2021} = 13153745 * 0,047 = 618226 \text{ тис. грн.}$$

Для планування витрат на збут використаємо середнє значення рівня витрат на збут у % до чистого доходу, що склалося за період аналізу:

$$= (46601 + 169348) / (8262350 + 13153745) * 100 = 1,0\%,$$

або звітне значення розміру витрат на збут в чистому доході: 1,3% (в нашому випадку використаємо звітне значення рівня витрат на збут, адже вони мають дуже різні значення впродовж досліджуваного періоду). Тоді

$$ВЗ_{2021} = 13153745 * 0,013 = 170998 \text{ тис. грн.}$$

При плануванні інших операційних витрат, враховуючи відсутність потрібної інформації, а також виходячи з того факту, що вони мають тенденцію до щорічного зростання, до того ж, темпи зростання прискорюються, використаємо розмір середнього абсолютного приросту:

$$= (1671331 - 148300) / (3 - 1) = 761515,5 \text{ тис. грн.}, \text{ тоді плановий їх розмір:}$$

$$ЮВ_{2021} = 1671331 + 761515,5 = 2432847 \text{ тис. грн.}$$

При плануванні інших фінансових доходів, враховуючи відсутність потрібної інформації, а також виходячи з того факту, що вони мають тенденцію до щорічного зростання, до того ж, темпи зростання прискорюються, використаємо розмір середнього абсолютного приросту:

$$= (298810 - 190612) / (3 - 1) = 54099 \text{ тис. грн.}, \text{ тоді плановий їх розмір:}$$

$$ІФД_{2021} = 298810 + 54099 = 352909,0 \text{ тис. грн.}$$

При плануванні інших доходів, враховуючи відсутність потрібної інформації, а також виходячи з того факту, що вони мають дуже різноспрямовану тенденцію, залишимо їх на рівні 2020 р., тобто припустимо, що інші доходи у 2020 р. дорівнюють іншим доходам в 2021 р., тобто 37537 тис. грн. Аналогічно поступимо з розміром інших витрат та фінансових витрат.

Ставка податку на прибуток на 2021 рік становить 18%.