Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук, доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
«12» грудня 2025 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№7 від «12» грудня 2025 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:
«**Управління фінансовим плануванням розвитку дорожнього підприємства в умовах реформування**»

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
спеціальності 073 «Менеджмент»
групи МЕ-24М
_____ Владислав ЯКОВЕНКО
«12» грудня 2025 р.

Керівник: канд. екон. наук, доцент
_____ Олексій ЗАЯРНЮК
«12» грудня 2025 р.

Рецензент:
_____

м. Кропивницький – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ……. 7
1.1. Сутність та значення фінансового планування ……...…..… 7
1.2. Принципи фінансового планування ...…….....…….... 13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА ВПЛИВУ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРАКТИКИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА…. 18
2.1. Характеристика галузевих особливостей діяльності дорожнього підприємства Філія «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця»…..…….. 18
2.2.Оцінка розвитку Філії «Кіровоградська ДЕД» на основі фінансово-економічних результатів діяльності…….. 26
2.3. Аналіз стану управління фінансовим плануванням Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця»…… 36
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ДОРОЖНЬОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ…….....……..... 45
3.1. Розробка концептуальних орієнтирів фінансового планування у Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця»……..... 45
3.2. Формування гнучкої системи фінансової стійкості та інвестиційно привабливої репутації дорожньо-експлуатаційного підприємства…..……. 51
3.3. Використання цифрових технологій та ШІ-інструментів для оптимізації управління фінансовим плануванням Кіровоградської дорожньо-експлуатаційної дільниці…….…… 57
ВИСНОВКИ…… 63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….…….. 67
ДОДАТКИ…… 71

ВСТУП

Сьогодні у буремних умовах сьогодення, коли питання виживання підприємств, існування та нарощення їх конкурентних переваг, виграшні позиції детермінуються насамперед вибором галузі функціонування, а також ефективними навичками створення фінансової стабільності. Тому спостерігається стійка тенденція зростання інтересу економістів до створення дієвої системи управління фінансовим плануванням на сучасних підприємствах.

Тому, тема даного кваліфікаційного дослідження є своєчасною, оскільки присвячена управлінню фінансовим плануванням розвитку дорожнього підприємства в умовах реформування.

Різноманітним аспектам фінансового планування, забезпечення фінансової безпеки підприємств, стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємств автомобільного транспорту присвячували свої праці багато вчених, серед них: Богацька Н., Вірьовка С., Гонта О., Дергалюк Б., Єрохін С., Злобіна К., Максімова М., Нагордна Д., Панасюк М., Пятниченко Є., Плюта Ю., Поляков М., Сіренко Н., Ситник Г., Штефан Н., Ярова Н. та інші.

Незважаючи на значний науковий доробок зазначених вище вчених, потребують поглибленого аналізу питання управління фінансовим плануванням розвитку дорожнього підприємства в умовах реформування.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління фінансовим плануванням розвитку дорожнього підприємства в умовах реформування з метою підвищення його ефективності та фінансової стійкості.

Для досягнення визначеної мети роботи нами поставлені і вирішені наступні завдання:

– досліджено сутність, значення та принципи фінансового планування;

– проаналізовано галузеві особливості діяльності дорожнього підприємства Філія «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця»;

– проведено оцінку розвитку Філії «Кіровоградська ДЕД» на основі фінансово-економічних результатів діяльності;

– проаналізовано стан управління фінансовим плануванням Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця»;

– розроблено концептуальні орієнтири фінансового планування у Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця»;

– сформовано гнучку систему фінансової стійкості та інвестиційно привабливої репутації дорожньо-експлуатаційного підприємства;

– запропоновані цифрові технології та ШІ-інструменти для оптимізації управління фінансовим плануванням Кіровоградської дорожньо-експлуатаційної дільниці.

Об’єкт дослідження – процес фінансово-господарської діяльності дорожнього підприємства в умовах реформування.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління фінансовим плануванням розвитку дорожнього підприємства в умовах реформування.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі були використані методи: узагальнення – для виокремлення ключових характеристик фінансового планування; індукція і дедукція – для формування теоретичних висновків та обґрунтування практичних рекомендацій Філії «Кіровоградська ДЕД»; системний підхід – для комплексного дослідження процесу управління фінансовим плануванням розвитку підприємства як цілісної системи аналізу і синтезу – для дослідження фінансового стану підприємства та узагальнення результатів аналізу Філії «Кіровоградська ДЕД»; горизонтальний і вертикальний аналіз – для оцінки динаміки та структури фінансових показників.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи стали наукові статті, присвячені питанням фінансового планування на підприємствах; монографії, посібники, підручники, фахова література; фінансова звітність Філії «Кіровоградська ДЕД»; результати авторських досліджень, аналітичні огляди,

матеріали міжнародних науково-практичних конференцій та інтернет-джерела.

Апробація матеріалів кваліфікаційної роботи. За матеріалами дослідження опубліковано тези доповіді на тему: «Зміст фінансового планування на підприємстві» в науковому виданні «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» (Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 06-07 листопада 2025 р., м. Кропивницький).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення фінансового планування

Сьогодні одним із ключових складників розвитку будь-якого підприємства, установи чи організації, виживання та удосконалення операційної діяльності є нарощення його конкурентних позицій та зростання загального конкурентоздатності.

Нині на українських підприємствах склалася така ситуація, коли існуючі виробничі потужності перебувають практично на межі їх продуктивного використання. Ще більшою проблемою ефективної роботи вітчизняних підприємств є катастрофічний кадровий дефіцит, який пов'язаний із мобілізаційними процесами, які тривають в Україні. Так, згідно з оцінкою Європейської Бізнес Асоціації, яка провела опитування роботодавців та проаналізувала стан ринку праці у кінці 2024 року, «сімдесят один відсоток опитаних ними відчувають значний дефіцит кадрів, двадцять п’ять відсотків – частковий. Лише 4% компаній не відчувають дефіциту кадрів. Існує як дефіцит робітничих професій, так і так званих «білих комірців» [10].

Фінансове планування є одним із найпотужніших засобів управління та розвитку будь-якої організації. В умовах гострої конкурентної боротьби проводити операційну діяльність доцільно лише на основі ґрунтовного фінансового планування.

Економічна категорія «фінансове планування» не нова. Разом із тим, єдності поглядів українських і зарубіжних вчених стосовно сутності та змісту даної дефініції все ще не досягнуто. Велика кількість науковців стверджує, що фінансове планування доцільно розглядати як вироблення сукупності фінансових планів за певними векторами фінансової роботи організації, що уможливлюють впровадження його фінансової стратегії у певному часовому

періоді. Підходи вчених до трактування економічної категорії «фінансове планування» представлені нами у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи вчених до трактування економічної категорії «фінансове планування»

№ п/п	Автор	Зміст категорії
1.	Тарасюк Г., Шваб Л.	Тривалий процес нагромадження фінансових коштів для реалізації операційної діяльності. Вони відносять фінансове планування до внутрішньогосподарського.
2.	Сіренко Н.М., Бурковська А.В., Бузнік О.О.	Розглядають його як активності, що пов'язані з менеджментом фінансів та орієнтовані на створення сталого фінансового становища та зростання рентабельності підприємства.
3.	Поляков М.А.	Усталений процес викристалізації сукупності фінансових планів.
4.	Дергалюк Б.В., Деркач Н.С.	Процес ідентифікації та кількісного обґрунтування потреби у фінансових ресурсах, визначення їхніх джерел формування та векторів цільового використання відповідно до виробничо-комерційних і маркетингових параметрів функціонування підприємства у плановому періоді.
5.	Панасюк М.А., Бойко О.О.	процес регулярного вироблення управлінських дій, які у прямій чи непрямій формі впливають на розміри фінансових коштів, гармонізацію джерел їхнього формування та способів використання, згідно із операційними планами, а також планових індикаторів підприємства, які уможливлюють вирішення виробничих завдань ефективним способом для досягнення стратегічних цілей.

Джерело: складено автором за [26; 21; 18; 3; 15]

Не поодинокою є ситуація, коли на вітчизняних підприємствах не займаються ґрунтовно процесом побудови планових балансів, не проводиться якісна та кількісна оцінка їх структури.

Плюс до того, науковці до об’єктів фінансового планування зараховують вкрай великий та різноманітний спектр видів фінансової діяльності в організації: від оцінки потенційного прибутку, управління грошовими потоками, управління активами, необхідністю оптимізації структури капіталу, управління інвестиційною діяльністю, управління фінансовими ризиками, аналізу фінансової звітності до оцінювання фінансової привабливості підприємства.

Відомі українські вчені Тарасюк Г. та Шваб Л. у своєму навчальному посібнику [26] бачать фінансове планування як тривалий процес нагромадження фінансових коштів для реалізації операційної діяльності та відносять фінансове планування до внутрішньогосподарського.

Іншого погляду на зміст та сутність фінансового планування дотримується колектив авторів Сіренко Н.М., Бурковська А.В. та Бузнік О.О., які у своїй публікації [21] розглядають його як активності, що пов’язані з менеджментом фінансів та орієнтовані на створення сталого фінансового становища та зростання рентабельності підприємства.

Цікаве, на наш погляд, групування визначень категорії «фінансове планування» здійснив кандидат економічних наук Поляков М.А. [18]. На його думку усю сукупність визначень дефініції «фінансове планування» можна об’єднати в три наступні групи. Згідно першої, фінансове планування – це усталений процес викристалізації сукупності фінансових планів. Відповідно до другої групи – це побудова планів забезпечення організації потрібними фінансовими коштами задля її майбутнього процвітання та зростання продуктивності роботи. Згідно третьої групи, фінансове планування – це певна сукупність засобів та інструментарію мобілізації фінансових коштів і методів їхнього цільового використання для реалізації сталої виробничої діяльності.

Доволі розлоге визначення дають Панасюк М.А. та Бойко О.О. у своєму

дослідженні [15]. У їхньому розумінні фінансове планування – це процес регулярного вироблення управлінських дій, які у прямій чи непрямій формі впливають на розміри фінансових коштів, гармонізацію джерел їхнього формування та способів використання, згідно із операційними планами, а також планових індикаторів підприємства, які уможливлюють вирішення виробничих завдань ефективним способом для досягнення стратегічних цілей.

Наукова спільнота одностайна в тому, що при проведенні роботи на підприємстві, пов'язаної із фінансовим плануванням, обов'язково потрібно паралельно здійснювати цілий спектр активностей, які асоційовані з необхідністю зменшення економічних ризиків. При проведенні виробничої діяльності на підприємстві доцільно йти лише на виправданий ризик, уникати катастрофічних ризиків, вибудовувати свою роботу з урахуванням комплаєнсу «ризик-прибутковість». Здійснення діяльності по зменшенню економічних ризиків у контурі фінансового планування однозначно впливає на поліпшення співвідношення економічних ризиків із плановою ліквідністю та прибутковістю, поліпшує ефективність господарської діяльності.

Як стверджує Поляков М.А. [18], основною метою фінансового планування перебуває у забезпеченні виробничої діяльності фінансовими коштами для досягнення тактичних та стратегічних завдань організації та їх продуктивне, раціональне використання.

Отже, ключовою ціллю фінансового планування є створення умов для проведення виробничої діяльності підприємства, організації чи установи потрібними джерелами фінансових ресурсів. Разом із тим, закладається надійний фундамент для зростання ліквідності, прибутковості, стійкості та зменшення фінансових ризиків.

За станом на сьогодні існує певний ряд факторів, які перешкоджають ефективному управлінню фінансовим плануванням на українських підприємствах (таблиця 1.2).

Не поодинокою є ситуація, коли на вітчизняних підприємствах не створюють плановий баланс, не здійснюється прогноз ключових фінансових

Таблиця 1.2 – Фактори, які перешкоджають ефективному управлінню фінансовим плануванням на підприємствах

№ п/п	Фактори
1.	Високий ступінь невизначеності усіх аспектів виробничої діяльності та суспільного життя через російсько-українську війну
2.	Брак якісної нормативної бази у сфері фінансового планування
3.	Превалювання витратного способу ціноутворення
4.	Звуження фінансових можливостей для проведення досліджень щодо поліпшення управління фінансовим плануванням
5.	Брак довіри керівників підприємств до способів фінансового планування, які використовують фінансові менеджери
6.	Прорахунки у прогнозних фінансових показниках, зміни ринкових тенденцій
7.	Складність побудови довгострокових фінансових планів
8.	Брак власного капіталу та / або труднощі залучення позикового
9.	Зміни смакових уподобань споживачів, як наслідок складність точного прогнозування попиту та складання точних фінансових планів
10.	Низька операційна продуктивність, низка якість менеджменту, неефективна комунікаційна взаємодія між підрозділами

Джерело: складено автором за [3; 18]

показників: прибутковості, ліквідності, платоспроможності, рентабельності. Як наслідок, довгострокова фінансова стійкість може бути під питанням. Неіснування такої оцінки значно зменшує ефективність управління фінансовим плануванням підприємства.

Фінансове планування є визначальним аспектом стабільного та результативного господарювання. Планування на будь-якому підприємстві – це вид менеджменту, який пов’язує мету, цілі, стратегічні та тактичні завдання, визначає потенційні можливості.

Фінансове планування спрямоване на трансформацію стратегічних орієнтирів підприємства у змістовні, визначені, конкретизовані фінансові показники, деталізовані звіти, проєкти фінансових планів на наступні періоди.

Применшення ролі фінансового планування неодмінно матиме негативні наслідки у діяльності підприємства, яке може приймати форму недоотриманого прибутку, плинність кадрів, надмірні втрати, недостатньо ефективне використання капіталу чи основних фондів. Мудрий фінансовий менеджер не може дозволити собі нехтувати перевагами фінансового планування, тим більше в нинішні часи постійної економічної турбулентності.

Фінансове планування виступає дієвим засобом економічного добробуту, захисту підприємства від настання кризових ситуацій, допомагає забезпечити сталість та прогнозованість менеджменту підприємства в цілому. Фінансове планування виступає у ролі істотного елементу механізму функціонування фінансової системи та є однією із головних функцій менеджменту організацією. Завдяки вдалому фінансовому плануванню можна ефективніше впроваджувати інноваційні проєкти на підприємстві за запроваджувати нові інструменти цифровізації операційної діяльності.

Фінансове планування детермінує остаточні результати господарської діяльності підприємства, віддзеркалює наслідки інвестиційної, інноваційної, операційної, виробничої та збутової діяльності.

За словами вітчизняних дослідників Богдана Дергалюка та Наталі Деркач [3] місія фінансового планування полягає у віднайденні сукупних потреб організації у фінансових коштах в такому розмірі, який буде уможливлювати її ефективне функціонування та створювати можливості для дотримання зобов’язань зі сплати податкових платежів до державного та місцевих бюджетів, вчасного виконання зобов’язань перед кредиторами, співробітниками.

Оптимізація фінансових планів – складне завдання. Разом із тим, надзвичайно важливе, з огляду на потребу виживання підприємства та забезпечення його стійких конкурентних переваг, утримання клієнтської бази

та забезпечення довгострокового розвитку.

Фінансовий план переважною мірою орієнтований на досягнення стратегічних цілей, у його змісті повинно бути зазначено поточні результати діяльності підприємства та визначено обсяг коштів, який необхідний для досягнення завдань фінансового планування. Зрозуміло, що найціннішим у фінансовому плані є фінальні підсумки, які розкривають коректність складених фінансових планів та виявляють прорахунки. Як наслідок – вжиття певних заходів з метою уточнення змісту фінансових планів, внесення певних змін та проведення необхідної кількості ітерацій з управління фінансовим планування задля створення ідеальних фінансових планів.

1.2. Принципи фінансового планування

Фінансове планування є дієвим інструментом реалізації ключових функцій фінансів установи чи організації, а саме – розподілу, регулювання та контролю. Фінансове планування усі види економічної роботи на підприємстві, від планування потреби у грошових коштах, оцінки конкурентоздатності, кредитоспроможності, ліквідності та платоспроможності до аналізу рівня прибутку й пошуку додаткових джерел його збільшення.

Якісний процес управління фінансовим плануванням має віддзеркалювати зміст виробничої діяльності організації, допомагати формуванню гнучкої системи фінансових планів, показувати джерела формування (якщо є потреба, то і запозичення) та напрями використання фінансових коштів, передбачати можливу зміну внутрішніх та зовнішніх умов провадження виробничої діяльності та способи реагування на економічні ризики.

Об’єктивне важливе значення фінансового планування проявляється у його ролі дотримання якісного розвитку, воно є дієвим засобом узгодження системи економічних стосунків в організації; за допомогою продуктивного фінансового планування можна продуктивно здійснювати пошук та використання фінансових коштів та забезпечувати надійні передумови для сталого розвитку та набуття

стійких конкурентних переваг.

Фінансове планування скеровує роботу організації на втілення її стратегічних завдань, а також допомагає сформувати комплаєнс грошових коштів, капіталу, наявних активів на підприємстві у прагненні досягти тактичних та стратегічних цілей. Таке поєднання є тим, що визначає сутність фінансового планування, пов’язує існуючі фінансові цілі та впливає на фінансовий результат діяльності підприємства.

Ефективне управління фінансовим плануванням вибудовується з урахуванням ризикових факторів, оскільки бідь-яка господарська діяльність пронизана фінансовими ризиками. Уміла, своєчасна, оперативна та гнучка стерилізація економічних ризиків додає фінансової стійкості функціонуванню підприємства, збільшує рівень прогнозованості діяльності, зменшує непотрібні, зайві витрати і таким чином дозволяє закласти передумови для збільшення прибутковості.

На думку дослідниці Ситник Г. фінансове планування поєднує, координує та взаємо узгоджує роль фінансового менеджменту, який відповідальний за інформаційного пакету, фінансове контролювання, система матеріального та нематеріального мотивування для якісного виконання управлінських впливів у галузі фінансів й забезпечує якомога повніше виконання функцій менеджменту [22]. Фінансове планування на такому етапі уможливлює поліпшення якості управління фінансовими індикаторами, пропонує вивірені дані стосовно функціонування підприємства та уможливлює досягнення поставлених планів завдяки прийнятим ефективним управлінським рішенням.

Визначаючи роль фінансового планування слід зазначити, що у світлі дотримання фінансової стійкості йому належить визначальна роль, тому що воно детермінує ресурсний фактор. Завдяки правильному, послідовному, ефективно функціонуючому фінансовому плануванню на підприємстві можна стабільно та продуктивно займатися побудовою, інвестуванням та використанням фінансових коштів, отримувати стабільні прибутки від ведення операційної діяльності на підприємстві.

Власне у процесі фінансового планування можна за допомогою аналітичних інструментів обґрунтувати доцільність залучення додаткового капіталу на підприємство, які узгоджуватимуться з існуючим на підприємстві інвестиційним бізнес-планом та закласти гарні передумови для стійкого, тривалого фінансового функціонування підприємства в сучасних умовах його реформування.

Лисенко М.С. вважає, що для втілення основних етапів фінансового планування передбачає існування його прикладної мети, якою, як правило, є вивчення потреби в капітальних ресурсах, аби узгодити балансові значення виробничої, інвестиційної, інноваційної, кадрової та інших політик, наповнити господарський кругообіг фінансовими ресурсами, забезпечити таким чином фінансову стійкість, ліквідність, платоспроможність, прибутковість в таких обсягах, який уможливлюватиме економічне та соціальне процвітання підприємства. Власне така мета може бути визначена у якості пріоритетної для підтримки функціонування та розвитку підприємства [11].

Раціональна організація фінансового планування може бути реалізована на підприємстві лише за належного дотримання певних принципів, представлених нами на рисунку 1.1.

Принцип єдності відображає цілісний характер фінансового планування, іншими словами взаємозв’язок певних складників у загальній системі фінансового планування та зосередженість на досягненні цілей.

Принцип залученості – участь у процесах фінансового планування спеціалістів різних напрямків. Це потрібно, насамперед тому, що фінансові плани об’єднують індикатори по різним векторам роботи підприємства.

Принцип безперервності має свій вияв у неперервному процесові планування та у тому, що існує потреба у розробці все нових і нових планів на наступні періоди (квартал, півріччя, рік або на більш тривалі терміни).

Принцип гнучкості. Відповідно до такого принципу потрібно переформатовувати власні фінансові орієнтири, відповідно до змін внутрішнього або зовнішнього оточення.

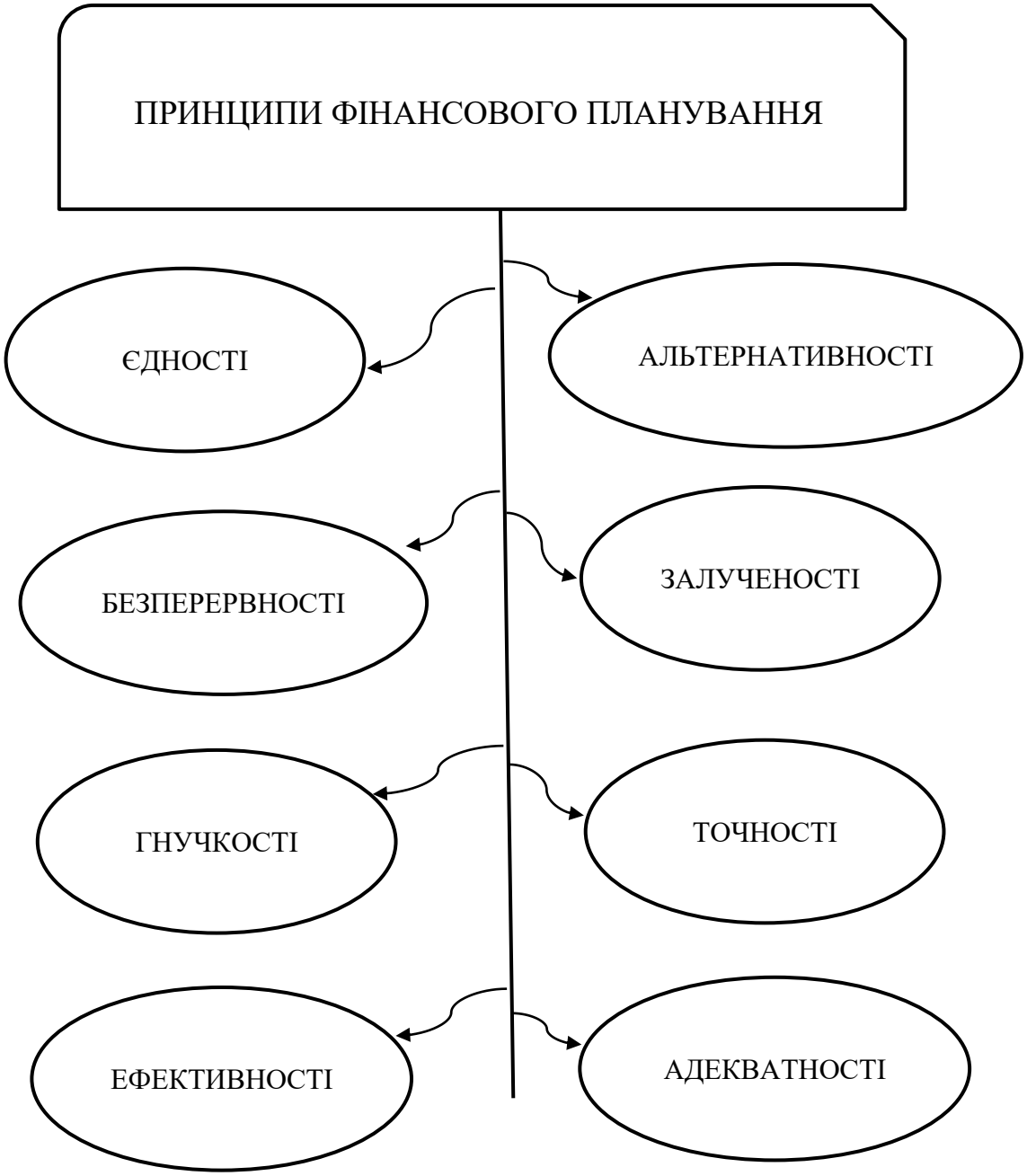

Рисунок 1.1 – Принципи фінансового планування

Джерело: складено автором за [5]

Принцип точності полягає у необхідності забезпечення точних планових показників.

Принцип альтернативності віддзеркалює наявність можливостей інших варіантів розвитку організації, залежно від існуючої фінансово-економічної ситуації, яка склалася на даний момент.

Принцип адекватності передбачає використання найбільш дієвих способів

та алгоритмів фінансового планування, які враховують тенденції функціонування підприємства, галузі, національної економіки в цілому.

Принцип ефективності пронизує увесь процес управління фінансовим плануванням. Він передбачає отримання додаткового зиску від якісного проведення роботи з фінансового планування; визначає потребу в аналізі витрат на здійснення фінансового планування та аналітичне порівняння із позитивними наслідками від його удосконалення / проведення.

Перерахований нами перелік принципів фінансового планування є лише загальним, він не є універсальним. Переконані, що принципами, якими мають керуватися фінансові менеджери повинні відображати специфіку функціонування конкретного підприємства, його галузеву приналежність, життєвий цикл розвитку, фінансовий стан.

Разом із тим, сучасні умови господарювання висувають на перший план необхідність використання у роботі таких універсальних принципів, які б забезпечували оптимальне гнучке використання доступних на підприємстві фінансових ресурсів, а також флексибілізації у побудові якісної системи фінансового планування на підприємстві.

На наш погляд, принцип гнучкості має бути одним із пріоритетних на підприємстві. Адже сьогодні функціонування підприємства стикається з великою кількістю ризиків і викликів, небачених донині: це і атаки російської федерації на енергетичну інфраструктуру, і, як наслідок необхідність пошуку власниками підприємств альтернативних рішень для автономної роботи; і порушення логістичних маршрутів, як постачання, так і реалізації готової продукції; зміни податкового законодавства та багато інших.

Фінансові плани можуть створюватися як на рівні певних підрозділів, так і охоплювати усе підприємство повністю. Такий фінансовий план організації може мати назву генерального. Залежно від специфіки функціонування підприємства фінансове планування може відбуватися у такі наступні способи: або від генерального плану до фінансових планів підрозділів, або навпаки, від структурних підрозділів підприємства до зведеного фінансового плану.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА ВПЛИВУ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРАКТИКИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика галузевих особливостей діяльності дорожнього підприємства Філія «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця»

Дорожньо-експлуатаційні підприємства у сучасних умовах функціонують в середовищі, що характеризується високим рівнем інфраструктурних викликів, зумовлених воєнними руйнуваннями та прискореним зношенням транспортної мережі. Філія «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» є типовим представником галузевих структур, діяльність яких спрямована на підтримання працездатності автомобільних доріг, забезпечення безпеки руху та виконання відновлювальних робіт різного масштабу.

Велика війна суттєво змінила пріоритети та операційні підходи дорожніх підприємств. Замість орієнтованих на перспективу інвестиційно-будівельних проєктів, характерних для попередніх років, основна увага була зосереджена на оперативному відновленні критично пошкоджених ділянок, ліквідації наслідків руйнувань на деяких територіях, а також забезпеченні функціонування стратегічних логістичних маршрутів. Це потребувало високого рівня мобільності, узгодження з реальністю та технічної готовності персоналу й виробничих потужностей.

До найбільш важливих галузевих особливостей діяльності дорожньої дільниці належать системність та безперервність процесу експлуатації доріг, складність виробничих процесів з точки зору технологічності та залучення спеціальної техніки, потреба у системному стратегічному плануванні, підвищені вимоги до кваліфікації персоналу, існування великої кількості нормативних вимог, залежність від безперебійного фінансування та державних програм, масштабна соціальна відповідальність.

Дільниця відповідає за планове та позапланове утримання дорожньої мережі, що включає контроль стану покриття, своєчасне усунення дефектів, очищення, нанесення розмітки та організацію дорожнього руху. Деформації дорожнього покриття, що інтенсивно проявляються через перевищення транспортних навантажень і вплив зовнішніх чинників, спричиняють погіршення зчіпних властивостей та безпекових параметрів руху. На нерівній поверхні удари коліс і коливання кузова автомобілів формують додаткове динамічне навантаження, яке прискорює руйнування дорожнього одягу. Тому підприємство змушене застосовувати сучасні методи діагностики, матеріали підвищеної стійкості та технології швидкого відновлення.

В умовах масштабних руйнувань ефективне функціонування дільниці можливе лише за наявності багаторічних програм розвитку інфраструктури, що формують передбачуваність алокації інвестицій, модернізацію технічної бази та професійний розвиток кадрів. Працівники дорожньої галузі продемонстрували здатність відновлювати складні конструкції без втрати якості, що потребує глибоких компетенцій у галузі матеріалознавства, механіки дорожніх конструкцій та організації будівельних процесів. Дорожня галузь працює за жорсткими державними стандартами, будівельними нормами, технічними регламентами та правилами безпеки, що суттєво впливає на організацію процесів та контроль якості.

Більшість дорожніх робіт виконується у межах державного чи місцевого фінансування. Нерівномірність надходження коштів або зміни бюджетних програм можуть впливати на темпи робіт та плани підприємства. Стан доріг безпосередньо визначає безпеку руху, мобільність населення, ефективність логістики та економічну активність регіонів. Це накладає на підприємства підвищені вимоги до якості та прозорості діяльності.

Таким чином, діяльність Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» визначається поєднанням експлуатаційних завдань, необхідністю оперативного реагування на надзвичайні руйнування та поступовим переходом до віддаленого планування розвитку дорожньої інфраструктури. Сукупність

цих факторів формує специфічний галузевий профіль підприємства та обумовлює його ключову роль у процесах відновлення транспортної мережі (рис. 2.1).

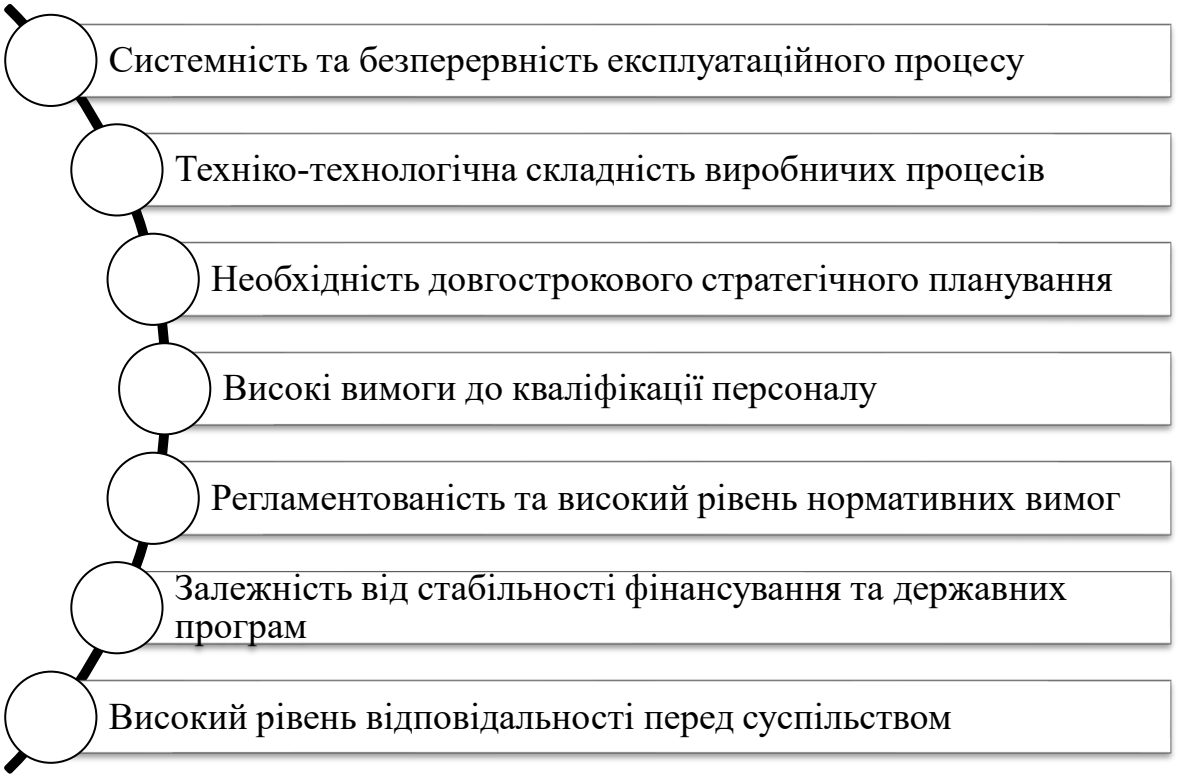

Рисунок 2.1 – Галузеві особливості Філії ДЕД

Джерело: складено за матеріалами практичної діяльності підприємства

Діяльність дорожньо-експлуатаційних підприємств, безперечно, визначається комплексом природних, технічних і соціально-економічних чинників, які обумовлюють особливості організації робіт з утримання, ремонту та забезпечення транспортно-експлуатаційних якостей автомобільних доріг. Філія «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» функціонує в умовах, що потребують системного підходу до підтримання працездатності дорожньої мережі, врахування впливу динамічних навантажень від транспорту, кліматичних умов та інтенсивності руху.

На стан автомобільних доріг, що перебувають на балансі дільниці, впливають численні фактори, серед яких ключовими є навантаження від транспортних засобів, природно-кліматичні умови, гідрологічний режим території та технічні характеристики ґрунтів. Дорожній одяг зазнає постійної

дії динамічних навантажень, особливо небезпечних у періоди перезволоження основи та земляного полотна. У таких умовах різко підвищується ризик появи хвиль, вибоїн та нерівностей, що знижують швидкість і безпеку руху. Тому підприємство здійснює регулярний моніторинг технічного стану дорожнього покриття, своєчасно вводить обмеження руху під час весняного ослаблення конструкції та проводить відновлювальні роботи для забезпечення безперервного транспортного процесу.

Важливу роль у діяльності дільниці відіграє система водовідведення. Перезволоження дорожнього одягу та земляного полотна є одним з головних чинників руйнування дороги, адже замерзання води в порах матеріалів призводить до деструкції верхніх шарів покриття та втрати несучої здатності. Ефективність водовідведення прямо впливає на довговічність дороги, тому підприємство приділяє значну увагу обслуговуванню кюветів, дренажних систем та водопропускних споруд.

Кліматичні особливості Кіровоградської області зумовлюють необхідність врахування сезонних коливань температури, інтенсивності опадів та періодичних заморозків. У спекотні періоди можливе розм’якшення асфальтобетонного покриття, що викликає пластичні деформації та погіршує зчіпні властивості. Водночас зимові умови супроводжуються ожеледицею, сніговими заметами та зниженням видимості, що потребує застосування протиожеледних матеріалів та забезпечення очищення проїзної частини.

У контексті функціонування дорожньо-експлуатаційної філії, коло її господарської діяльності охоплює широкий спектр завдань, спрямованих на забезпечення цілісності, довговічності та безпечності дорожньої інфраструктури як суспільного блага (табл. 2.1). Основні види діяльності включають комплекс заходів з утримання, обслуговування та оперативного реагування на зміни технічного стану доріг та супутніх об’єктів. У цьому процесі має місце збіг технічних, організаційних і управлінських рішень, що потребують структурованого вирішення проблем та узгодження між різними підрозділами.

Регулярні інспекції та ремонт дорожнього покриття, очищення поверхні та забезпечення ефективного дренажу спрямовані на зниження ризику аварійності та підвищення експлуатаційної надійності. Водночас обслуговування дорожніх знаків, світлофорних об'єктів, інформаційних табло і систем спостереження становить важливий аспект підтримання високого рівня безпеки руху, тобто через забезпечення точності, актуальності та безперервності передачі інформації користувачам дороги.

Таблиця 2.1 – Види діяльності філії ДЕД та управлінські аспекти

Вид діяльності філії ДЕД	Зміст операцій	Ключові управлінські аспекти
Огляд і ремонт дорожнього покриття	Інспекції, виявлення дефектів, оперативний ремонт	Гнучке прийняття рішень, швидка реакція при обмежених даних
Очищення та дренаж	Відведення води, запобігання утворенню перешкод руху	Узгодження дій між підрозділами, чітка комунікація
Обслуговування знаків і світлофорів	Перевірка, ремонт, забезпечення видимості та працездатності	Лідер як «головний комунікатор» для забезпечення прозорості дій
Утримання інфраструктурних об'єктів	Мости, огорожі, розв'язки, зупинки, дренаж	Координація різних служб, прийняття оборотних рішень
Заходи безпеки руху	Розмітка, бар'єри, маркери, технічні засоби безпеки	Міцні позиції лідера, довіра в команді
Зимове утримання	Снігоприбирання, протиожеледна обробка	Управління в умовах невизначеності, оперативність
Контроль освітлення	Обслуговування ліхтарів, запобігання аварійності	Регулярна комунікація, ритм звітності
Контроль транспортної безпеки	Моніторинг ситуації, реагування на пригоди	Гнучке управління та готовність до корекції рішень
Обслуговування транспортних вузлів	Перехрестя, кільцеві розв'язки, інтеграція потоків	Координація між службами, чітке визначення пріоритетів

Джерело: складено за матеріалами практичної діяльності підприємства

Діяльність філії також охоплює підтримання інфраструктурних елементів, а саме, мостів, огорож, транспортних розв'язок, тротуарів, пунктів зупинки і дренажних систем. Це потребує комбінування різних технологічних підходів, оскільки об'єкти утримання мають виражену різнорідність і різноякісність. Багатоманітність версій технічних рішень, що можуть застосовуватися під час ремонту чи модернізації, вимагає від управлінського персоналу здатності працювати в умовах ентропії та оперативно ухвалювати гнучкі рішення.

Особливе місце у роботі філії займають заходи зимового утримання, тобто снігоприбирання, протиожеледна обробка, контроль стану дорожнього покриття. У кризових умовах (несприятливі погодні умови, надмірне навантаження на транспортні вузли) ефективність таких процедур значною мірою залежить від лідерських компетенцій керівництва. Зокрема, від здатності виступати «стабілізуючим фактором» для команди, забезпечуючи прозору комунікацію, пояснення ризиків і чітке визначення пріоритетів. Керівник, який виконує роль головного комунікатора, формує внутрішню довіру та знижує ймовірність дисфункцій, що можуть виникнути через інформаційний вакуум. Інакше кажучи, регулярність і відкритість повідомлень щодо оперативної ситуації на дорогах, ресурсного забезпечення та стратегічних рішень дозволяють інтегрувати дії підрозділів та уникати неузгодженості при виконанні критичних операцій. У таких умовах відлагоджена сукупність дій співробітників різних служб є визначальною передумовою ефективного реагування на кризові явища.

Контроль за освітленням, транспортною безпекою, а також обслуговування складних транспортних вузлів передбачають високий рівень взаємодії між різними групами спеціалістів і зовнішніми організаціями. Лідерські рішення у таких ситуаціях повинні бути гнучкими та потенційно «зворотними», що дозволяє інтегрувати стратегію залежно від розвитку подій, мінімізуючи ризики та втрати. Таким чином, управління філією ДЕД у кризових умовах є багатокомпонентною діяльністю, у якій технічні завдання тісно переплітаються з управлінськими. Сучасний керівник має демонструвати не лише професійну компетентність, а й емоційну стійкість, комунікаційну прозорість і здатність до структурованого вирішення проблем у середовищі, що характеризується різнорідністю процесів та багатоманітністю версій рішень. Саме така форма лідерства забезпечує ефективне функціонування дорожньої інфраструктури та підвищення рівня безпеки для всіх її користувачів.

Робота дільниці також тісно пов’язана з транспортно-експлуатаційними показниками доріг, серед яких інтенсивність і склад руху, пропускна

спроможність, рівність та шорсткість покриття, коефіцієнт зчеплення, показники аварійності та видимості. Ці параметри визначають раціональну обґрунтованість транспортної роботи та економічні втрати користувачів. Підтримання їх на нормативному рівні потребує застосування сучасних матеріалів, технічних засобів контролю, а також оптимізації ремонтних технологій.

Таким чином, галузеві особливості діяльності Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» полягають у необхідності глибинного врахування природних, технічних, транспортних і соціально-економічних факторів, що впливають на стан дорожньої мережі. Підприємство виконує широкий спектр функцій, які включають ремонт, прогнозування та попередження руйнувань, забезпечення нормативних транспортно-експлуатаційних показників, що є критично важливими для стабільного функціонування регіональної транспортної системи.

У процесі трансформації дорожньої галузі України дорожньо-експлуатаційні підприємства набувають нових функцій, модифікованих підходів до організації робіт і механізмів управління ресурсами. Філія «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» здійснює свою діяльність в умовах масштабних змін, пов’язаних із децентралізацією, модернізацією системи управління, цифровізацією та запровадженням європейських стандартів у сфері дорожнього господарства. Ці реформи формують нові вимоги до ефективності роботи підприємства, якості дорожнього покриття, прозорості управлінських процесів і контролю використання бюджетних коштів.

З 1 січня 2018 року дорожня галузь зазнала структурних змін: частина функцій з управління автомобільними дорогами була передана від Укравтодору до органів місцевої влади. Це спричинило перерозподіл відповідальності за ремонт і утримання доріг, а також посилення ролі обласних державних адміністрацій як балансоутримувачів майже 120 тис. км автомобільних шляхів.

Для Філії «Кіровоградська ДЕД» ці зміни означають тіснішу взаємодію з

місцевими органами влади у формуванні програм ремонту та розвитку дорожньої інфраструктури області, необхідність знаходити можливості нових джерел фінансування через Державний дорожній фонд, зростання конкуренції між підприємствами різних форм власності, які тепер можуть брати участь у ремонті та утриманні доріг місцевого значення.

Запуск Державного дорожнього фонду забезпечив стабільне та цільове фінансування будівництва, ремонту й утримання автомобільних доріг. Завдяки цьому Філія отримала можливість планувати роботи на середньострокову перспективу, забезпечувати рівномірне фінансування протягом року, підвищувати якість виконання робіт за рахунок впровадження нових матеріалів і технологій. В умовах реформи фінансування зростає значення економічної ефективності використання ресурсів, а також обґрунтованості вибору типів покриття, технологій ремонту та режимів утримання.

У межах системних реформ Укравтодором і Міністерством інфраструктури активно впроваджуються цифрові інструменти, а саме інтерактивна інформаційна платформа E-road, цифрова модель паспорту автомобільних доріг, система управління інфраструктурними будівельними проєктами (СУІП).

Для Філії «Кіровоградська ДЕД» такий стан справ передбачає нові можливості переходу до прозорого обліку обсягів і якості робіт, цифрове документування процесів утримання й ремонту, посилення контролю з боку громадськості, Державної аудиторської служби та технічних органів нагляду, швидшу та точнішу взаємодію між підрядниками, проєктантами та балансоутримувачами.

Сучасна система контролю якості базується на моніторингу всього життєвого циклу дорожнього об’єкта, від початку проєктування до експлуатаційного утримання. У діяльність підприємства інтегровано нові підходи до управління якістю, спрямовані на запобігання дефектам шляхом аналізу причин їх виникнення, формування єдиної бази даних щодо стану дорожньої мережі, забезпечення довговічності дорожніх конструкцій на основі

сучасних технологій та матеріалів, підвищення вимог до інженерів технічного нагляду та підрядних організацій.

Філія «Кіровоградська ДЕД» відіграє ключову роль на етапах експлуатаційного утримання, де особливо важливо забезпечити відповідність доріг нормативним транспортно-експлуатаційним показникам. Підвищення рівня відповідальності та професійних вимог В умовах реформування від дорожніх підприємств очікують високого рівня організації робіт, ефективної взаємодії з підрядниками та контролюючими структурами, гнучкої узгодженості із європейськими нормами проєктування, утримання та ремонту доріг, дотримання принципів прозорості та економічної обґрунтованості.

Зрештою, для розвитку Філії це означає необхідність удосконалення кадрового потенціалу, модернізації техніки, підвищення внутрішніх стандартів планування, моніторингу та оцінки результатів.

Розвиток Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» в умовах реформування дорожньої галузі ґрунтується на переході до сучасних методів управління, прозорого фінансування, впровадження цифрових технологій і багатопланової системи контролю якості. Реформи підвищують вимоги до ефективності та професіоналізму підприємства, однак водночас створюють можливості для його модернізації, підвищення конкурентоспроможності й покращення стану дорожньої інфраструктури Кіровоградської області.

2.2. Оцінка розвитку Філії «Кіровоградська ДЕД» на основі фінансово-економічних результатів діяльності

Проведення розгорнутої оцінки розвитку Філії «Кіровоградська ДЕД» на основі фінансово-економічних результатів є важливим елементом стратегічного управління підприємством дорожньої інфраструктури. У сучасних умовах така оцінка виходить за межі традиційного адміністративного підходу, наближаючись до принципів сучасного новітнього менеджменту, які

орієнтовані на гнучкість, прозорість, автономію та посилення ролі людського капіталу. Наукове обґрунтування їхнього застосування в процесі оцінювання демонструє, що ефективний аналіз розвитку підприємства неможливий без урахування як кількісних, так і якісних параметрів його діяльності.

Фінансово-економічні показники забезпечують об’єктивну основу для прийняття рішень. Однак у контексті принципів новітнього менеджменту аналітичні дані мають супроводжуватися прозорою комунікацією між керівництвом і працівниками. Відкрите інформування про стан активів, структуру витрат, рівень зносу техніки та результати господарської діяльності формує довіру і забезпечує усвідомлену участь персоналу у процесі планування. Це підвищує здатність підприємства швидко реагувати на кризові ситуації та ринкові зміни. Оцінка розвитку не повинна бути виключно функцією керівної ланки. Упровадження принципу «команда – понад контроль» передбачає колективне опрацювання аналітичних результатів, що дає змогу виявити приховані ризики, уточнити технічні потреби та сформувати комплексне бачення ресурсного забезпечення. Залучення різних підрозділів до аналізу фінансових результатів дозволяє створити багатоаспектну картину стану необоротних активів, що особливо важливо для філій дорожньо-експлуатаційних підприємств.

Сучасне управління інфраструктурними об’єктами вимагає здатності адаптувати аналітичні висновки під змінні зовнішні умови. Принципи новітнього менеджменту, зокрема гнучкість та балансування, дозволяють підприємству не обмежуватися статичною оцінкою показників, а перетворювати їх у сценарне планування. Наприклад, зростання зносу основних засобів або збільшення частки нематеріальних активів потребує моделювання різних варіантів розвитку, від модернізації технічної бази до оптимізації інвестиційних потоків.

Оцінка розвитку філії є не лише технічним процесом, а й інструментом підтримання позитивної корпоративної культури. Наукові дослідження свідчать, що регулярний аналіз успішності підприємства, визнання досягнень

підрозділів та конструктивне обговорення проблем сприяють зростанню мотивації персоналу. У межах новітнього менеджменту важливо не карати за помилки, а розглядати їх як джерело нових рішень, що забезпечує інноваційний розвиток організації. Фінансово-економічний аналіз часто виявляє суперечності між потребами підрозділів, обмеженнями бюджету та операційними можливостями. Принципи новітнього менеджменту, зокрема конструктивне вирішення конфліктів, забезпечують науково обґрунтований підхід до балансування інтересів та визначення оптимальних напрямів розвитку підприємства. Це підвищує якість управлінських рішень та зменшує ризик помилок, пов’язаних із неузгодженістю дій. Комплексна оцінка розвитку філії неможлива без постійного підвищення кваліфікації працівників, особливо тих, хто відповідає за формування та інтерпретацію аналітичної звітності. Принцип розвитку людей, характерний для новітнього менеджменту, підкреслює важливість спрямування ресурсів у навички, аналітичні здібності та цифрову грамотність персоналу, що безпосередньо впливає на точність фінансово-економічної оцінки та стратегічних висновків.

Аналітичний огляд тенденцій розвитку досліджуваного підприємства засвідчив, що за 2020-2024 роки необоротні активи зросли з 31 208 000 грн до 39 247 000 гривень, таким чином абсолютний приріст склав +8 039 000 гривень, а відносне зростання – 125,8%, що говорить про підсилення інвестиційної бази та оновлення ресурсного потенціалу підприємства. Зростання активів у нематеріальній формі відбулося з 17925000 гривень до 26161000 грн. Їх абсолютний приріст становить +8 236 000 гривень, а відносне зростання – 145,9%. Фіксується значне розширення технологічних та ліцензійних активів, що вказує на модернізацію управлінських процесів, диспетчеризації, облікових систем, що, скоріше, є ознакою переходу до більш системного управління дорожнім господарством, що відповідає сучасним вимогам.

Незавершені капітальні інвестиції залишаються незмінними у всі роки (263000 грн). Відсутність динаміки свідчить про те, що нові капітальні проєкти не запускалися, або їх перенесено на наступні періоди. Для філії це сигнал до

стратегічного перегляду пріоритетів.

Вивчення питання стану основних засобів дає такі висновки: загальний показник зменшився з 13020000 до 12823000 гривень (рис. 2.2). Абсолютна різниця: –197000 грн, відносна різниця – 98,5%. Попри загальне зростання активів, основні засоби демонструють певне скорочення, що важливо інтерпретувати у зв'язку з даними про знос. Первісна вартість засобів підприємства зросла з 22156 до 26222000 грн. Збільшення первісної вартості означає закупівлю нової техніки та оновлення дорожнього обладнання, отже філія проводила оновлення інфраструктурних засобів.

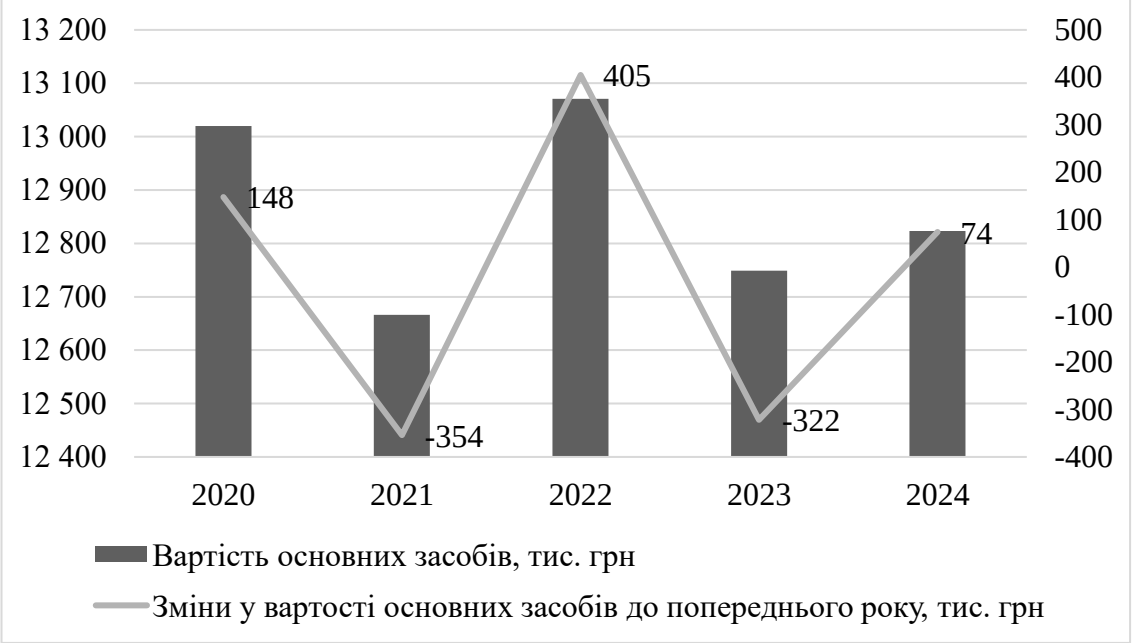

Рисунок 2.2 – Результати аналізу динаміки основних засобів Філії «Кіровоградська ДЕД»

Джерело: розрахунки проведені на основі звітних даних підприємства

Знос основних засобів зріс із 9136 до 13399000 гривень, приріст відбувся в межах +4263000 грн. Загалом кажучи, темп зносу випереджає темп оновлення, що говорить про старіння технічної бази, інтенсивну експлуатацію та необхідність перегляду програми технічного обслуговування. Для дорожньо-експлуатаційної дільниці це критичний ризик, оскільки зношені машини знижують оперативність реагування, особливо при аварійних роботах.

Потрібно відмітити позитивний момент, що розвиток підприємства

запланований і є макет дорожньої карти, яка передбачає розроблення таких стратегічних цілей, як аудит технічного стану машин та план оновлення, впровадження цифрової системи контролю техніки і запуск нових капітальних вкладень при належному фінансуванні з боку держави.

Отже, у 2020-2024 роках філія демонструє позитивну динаміку зростання необоротних активів, особливо нематеріальних, що свідчить про рух у напрямі інтелектуалізації через IT та модернізації. Водночас високі темпи зносу основних засобів формують стратегічний ризик, тобто необхідність масштабнішої інвестиційної програми технічного оновлення. Структурована стратегія розвитку, побудована на діагностиці, чітких діях та моделюванні сценаріїв, дозволить підприємству підвищити ефективність роботи та забезпечити безпеку дорожньої інфраструктури на стабільно високому рівні.

Проведемо аналіз необоротних та оборотних активів Філії, його результати занесемо в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Розрахунок співвідношення необоротних і оборотних активів Філії «Кіровоградська ДЕД»

Рік	Необоротні активи, млн грн	Оборотні активи, млн грн	Співвідношення = необоротні активи / оборотні активи
2020	31,2	13,4	2,33
2021	30,9	9,9	3,12
2022	36,4	7,9	4,61
2023	36,3	7,7	4,71
2024	39,2	7,5	5,23

Джерело: розрахунки проведені на основі звітних даних підприємства

Тенденція показує, що співвідношення щороку зростає, тобто підприємство стає дедалі більш капіталомістким, а частка оборотних активів зменшується. Зростання коефіцієнта з 2,33 до 5,23 означає, що Філія все більше залежить від необоротних активів (техніка, обладнання, інфраструктура). Одночасно відбувається скорочення оборотних активів, тобто коштів, запасів, дебіторської заборгованості. Їх рівень падає майже вдвічі, що може свідчити про обмеження ліквідності, нестачу ресурсів для оперативної діяльності, скорочення обсягів виробничих запасів. Коли валовий прибуток падає або стає

від'ємним, коефіцієнт «необоротні/оборотні активи» продовжує зростати, на нашу думку, це ознака дисбалансу між довгостроковими вкладеннями та короткостроковими ресурсами. З одного боку, зростання необоротних активів свідчить про модернізацію техніки, оновлення виробничих ресурсів. Підвищення капіталомісткості є передумовою довгострокового розвитку. З іншого боку, зменшення оборотних активів при падінні валового прибутку є сигналом погіршення ліквідності. Підприємство може втрачати гнучкість, здатність швидко закуповувати матеріали та реагувати на сезонні коливання.

Таким чином, структура активів зміщується у бік необоротних, що відповідає капіталомісткому характеру дорожньо-експлуатаційної діяльності, але водночас створює ризики браку оборотних коштів. Фінансові результати свідчать про нестабільність, причому у роки падіння виручки підприємство має високий тягар необоротних активів. Погіршення валового прибутку при зростанні коефіцієнта «необоротні/оборотні активи» вказує на дисбаланс структури активів та можливу неефективність управління ресурсами. Для сталого розвитку філії необхідно підвищувати рентабельність робіт, оптимізувати собівартість, наростити оборотні активи та забезпечити кращу ліквідність та фінансову маневреність.

Аналіз показників динаміки нерозподіленого прибутку (збитку) філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» за 2020-2024 рр. відображений в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка нерозподіленого прибутку (збитку), тисяч грн

Рік	Значення	Зміна до попереднього року
2020	–6 991	–
2021	–6 977	+14 (зменшення збитку)
2022	–10 058	–3 081 (погіршення)
2023	–9 974	+84 (незначне покращення)
2024	–11 552	–1 578 (погіршення)

Джерело: розрахунки проведені на основі звітних даних підприємства

За період 2020-2024 рр. непокритий збиток підприємства збільшився на 4 561000 грн, що свідчить про загальне погіршення фінансових результатів. Найгірший стрибок відбувся у 2022 році (–3 081 000 грн), як наслідок воєнних подій та зниження операційної активності. У 2023 р. відбулося короткочасне покращення. 2024 рік знову демонструє суттєве поглиблення збитків, що говорить про продовження фінансового навантаження.

Власний капітал за 5 років зріс на 3 558 000 гривень, що свідчить про достатню підтримку підприємства (можливо, за рахунок бюджетного фінансування або дооцінки активів). Попри збитки, капітал не зменшується, тобто підприємство або отримує фінансову підтримку, або має позитивні переоцінки активів. Ріст капіталу нерівномірний, але стабільно позитивний (рис. 2.3).

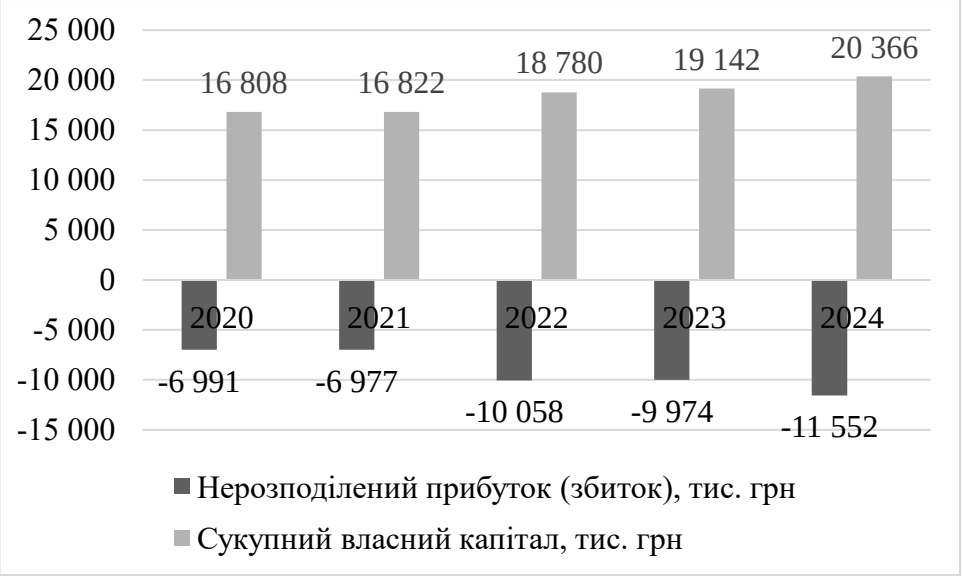

Рисунок 2.3 – Співставлення розмірів нерозподіленого прибутку (збитку) і сукупного капіталу Філії «Кіровоградська ДЕД»

Джерело: розрахунки проведені на основі звітних даних підприємства

Частка непокритого збитку у капіталі постійно зростає, особливо у 2022–2024 рр. У 2024 році збиток становить понад половину власного капіталу, що сигналізує про підвищений фінансовий ризик, зниження платоспроможності та потребу в оздоровленні фінансово-господарської діяльності. Отже, власний капітал щороку зростає, що підтримує фінансову стійкість. Підприємство

зберігає платоспроможність за рахунок зовнішньої підтримки або дооцінок активів. Сукупний збиток за п’ять років збільшився на 65%. У 2024 р. спостерігається найбільший рівень збитковості. Поглиблення збитку скорочує фінансову автономію та стійкість.

Інтегрально управлінський облік досліджуваного підприємства має бути сфокусований на аналіз структури витрат та зниження операційних перенавантажень, пошук додаткових джерел доходів (підряди, субпідряди, участь у програмах відновлення інфраструктури), перегляд підходів до управління виробничими ресурсами та контроль дебіторської заборгованості, підвищення оборотності коштів.

Огляд показників чистого доходу підприємства говорить про те, що у 2020-2022 рр. дохід стрімко падав (зниження майже на 80%), 2023 рік показав значне відновлення діяльності, але в 2024-му дохід знову впав удвічі (рис. 2.4). Загалом за 5 років дохід зменшився на 46815000 гривень, що відображає нестабільність завантаження підприємства та вплив зовнішніх факторів (війна, сезонність робіт, обмеження фінансування).

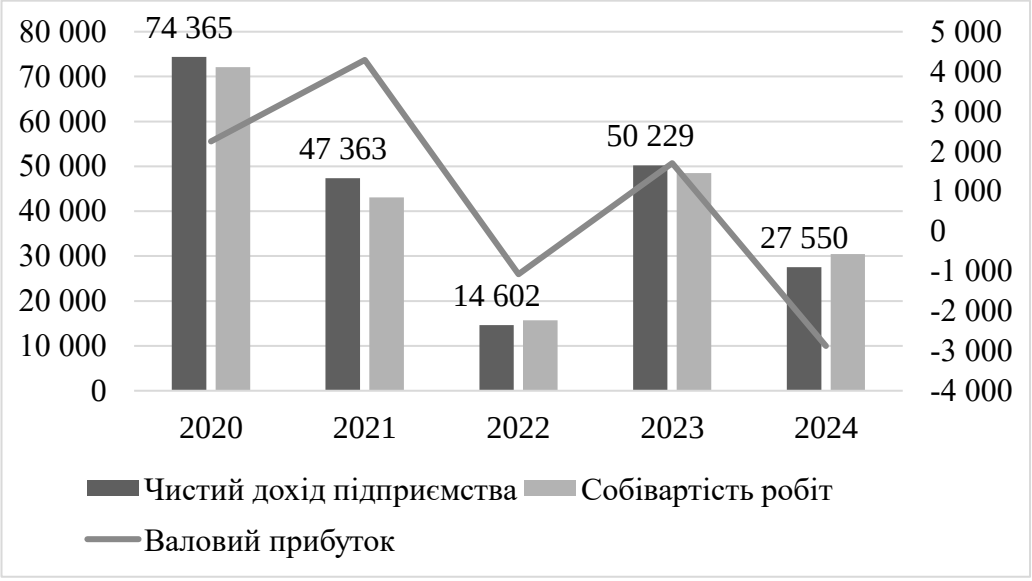

Рисунок 2.4 – Динаміка основних фінансово-господарських результатів діяльності Філії «Кіровоградська ДЕД»

Джерело: розрахунки проведені на основі звітних даних підприємства

Собівартість рухається синхронно з доходами, але у 2023 році вона різко

підскочила, що знизило маржинальність, у 2024 році собівартість впала менше, ніж дохід, що погіршило фінансовий результат. Досліджуване підприємство працювало з прибутковістю у 2020-2021 рр. У 2022 р. підприємство мало валовий збиток, що збігається зі зниженням доходів до мінімального рівня, 2023 рік – покращення, 2024 рік – новий поглиблений збиток, що вказує на високу собівартість, низьке завантаження, недостатню ефективність виробничих процесів у періоди спаду попиту. Найкраща маржа – у 2021 році (9,1%). Негативна маржинальність у 2022 і 2024 роках свідчить про збитковість основної діяльності. У 2024 році валова рентабельність найгірша за весь період.

У цілому, потрібно відмітити, що підприємство здатне відновлювати власну прибутковість (2023 рік). Собівартість у певні роки адекватно коригувалася під обсяг робіт. Нестабільність доходів, тобто спостерігаються великі коливання в межах 5 років. Декілька періодів негативного валового прибутку, що відразу впливає на накопичення непокритого збитку. Валова маржа падає, а собівартість у деякі роки перевищує дохід.

Загалом підприємству потрібно звернути увагу на аналіз та оптимізацію витрат, особливо у періоди низького завантаження, має сенс перегляд планування робіт, активізація пошуку підрядів та впровадження заходів для зниження змінних витрат, а також посилення контролю за ресурсами та ефективністю виконання робіт.

Усебічна оцінка фінансово-економічного розвитку Філії «Кіровоградська ДЕД» свідчить про те, що підприємство функціонувало в умовах безпрецедентної турбулентності, спричиненої повномасштабною війною, невизначеністю на зовнішніх ринках та різким обмеженням доступних ресурсів. У таких умовах дорожньо-експлуатаційні підприємства опинилися перед необхідністю щоденного прийняття рішень в умовах ризику, підвищених операційних витрат та нестабільності бюджетного фінансування.

Постійні атаки на енергетичну інфраструктуру країни завдали економіці багатомільярдних збитків, спричинили рекордний імпорт електроенергії (4,1 ТВт·год) та погіршили торговельний баланс держави. Зростання цін на

електроенергію підвищило собівартість робіт і створило додатковий інфляційний тиск. Цей фактор має мінімальну прогнозованість, оскільки залежить від безпекової ситуації та стійкості енергетичної системи. У такому економічному ландшафті фінансові коливання підприємства є об'єктивним наслідком загальнонаціональних потрясінь.

Попри складні зовнішні умови, філія демонструє важливі ознаки стратегічного розвитку. Необоротні активи за 2020-2024 рр. зросли, а приріст нематеріальних активів вказує на цифровізацію, модернізацію управління та впровадження сучасних систем обліку та диспетчеризації. Це свідчить про рух підприємства в напрямі новітнього менеджменту – підвищення прозорості, технологічності та ефективності управління. Водночас високі темпи зносу основних засобів формують стратегічний ризик, адже технічна база старіє швидше, ніж оновлюється. Підприємству необхідна масштабніша інвестиційна програма технічного оновлення, що має базуватись на чітко сформованій дорожній карті розвитку.

Структура активів зміщується в бік необоротних: коефіцієнт «необоротні/оборотні активи» зріс удвічі – з 2,33 до 5,23. Це підтверджує капіталомісткий характер діяльності, але одночасно сигналізує про послаблення ліквідності та недостатність обігових коштів, що ускладнює гнучке реагування на сезонність дорожніх робіт та потребу в оперативних закупівлях. У роки падіння валового прибутку цей дисбаланс стає особливо ризиковим.

Фінансові результати є неоднозначними: періодично спостерігається різка нестабільність доходів, а також наявність збиткових періодів. Валовий прибуток у окремі роки переходив у негативну зону, що свідчить про перевищення собівартості над доходами через низьке завантаження та високу вартість ресурсів. Непокритий збиток за 2020-2024 рр. суттєво зріс, що створює додатковий тиск на стратегічну стійкість. Водночас власний капітал продовжує зростати, що свідчить про зовнішню підтримку та достатність ресурсів для підтримання операційної діяльності.

З позицій новітнього менеджменту важливими сильними сторонами філії

є прозорість фінансової звітності, наявність стратегічних орієнтирів розвитку, акцент на колективну участь у плануванні та підвищення ролі людського капіталу. Регулярний аналіз, відкритість щодо стану ресурсів та залучення персоналу до прийняття рішень сприяють підвищенню гнучкості організації та її здатності долати хаос кризових ситуацій.

Таким чином, філія «Кіровоградська ДЕД» демонструє змішану, але узагальнено конструктивну динаміку розвитку. Позитивним є зростання інвестиційної та цифрової складової, наявність стратегічних підходів і здатність частково відновлювати прибутковість у сприятливіші періоди. Разом із тим підприємство стикається з перешкодами, а саме падінням доходів, зростанням збитків, зношеністю техніки, дефіцитом оборотних активів та загальноекономічним тиском, що значно ускладнює управлінські рішення. У цих умовах сталий розвиток можливий за рахунок модернізації технічної бази, оптимізації витрат, підвищення ефективності операцій та зміцнення фінансової гнучкості.

2.3. Аналіз стану управління фінансовим плануванням Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця»

Фінансове планування відіграє особливу роль у діяльності дорожньо-експлуатаційних підприємств, оскільки саме воно забезпечує збалансованість ресурсів, можливість прогнозувати потреби у фінансуванні та оцінювати життєздатність проєктів в умовах нестабільного ринкового та безпекового середовища. Аналіз показників ліквідності, фінансових результатів і зовнішніх умов дозволяє зробити комплексний висновок про якість фінансового планування у Філії «Кіровоградська ДЕД».

Динаміка ліквідності свідчить про системне зниження здатності підприємства покривати поточні зобов’язання. Так, коефіцієнт покриття суттєво нижчий за норматив, а його падіння до рівня 0,33 у 2024 році означає критичну нестачу оборотних коштів і залежність від зовнішніх джерел

фінансування.

Коефіцієнти швидкої ліквідності коливаються в межах 0,07-0,23, що свідчить про практично повну відсутність швидколіквідних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності має рівень 0,002-0,003 протягом усіх років означає, що грошові кошти покривають лише 0,2–0,3 % поточних зобов'язань.

Підприємство відчуває хронічний дефіцит ліквідності, що свідчить про недостатню якість короткострокового фінансового планування, зокрема прогнозування грошових потоків, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Підприємство функціонує в умовах, що ускладнюють довгострокове планування, а саме військові дії, перебої з постачанням і руйнування інфраструктури, інфляція, коливання валютного курсу, зростання вартості матеріалів, зміни державного фінансування дорожньої галузі, екологічні вимоги та регуляції, дефіцит кваліфікованих кадрів. Ці фактори підвищують неясність, але одночасно вимагають більш гнучкої фінансової стратегії, регулярного оновлення планів та впровадження системи ризик-менеджменту.

Аналіз показує ряд типових проблем. Зокрема, бачимо стратегічні недоліки, такі як недостатній зв'язок між довгостроковими та короткостроковими фінансовими планами, обмежена інтеграція операційних і фінансових бюджетів, відсутність глибокого аналізу беззбитковості при плануванні проєктів.

Організаційні та методологічні проблеми полягають у тому, що облікові документи не дають повної інформації для аналізу, переважання витратного методу ціноутворення знижує гнучкість при роботі з ринковими цінами, неповне врахування ризиків (інфляційних, логістичних). Проблеми реалізації фінансових планів охоплюють нестачу оборотних коштів, що унеможливлює виконання планів у повному обсязі. Низька ліквідність обмежує можливість оперативного фінансування сезонних робіт, також відсутній достатній фінансовий резерв.

Попри проблеми, підприємство демонструє низку конструктивних

підходів: зростання інвестицій у необоротні та нематеріальні активи, впровадження сучасних технологій (емульсійні матеріали, інгібітори корозії), орієнтація на підвищення довговічності дорожнього покриття, поетапна модернізація технічної бази, підвищення прозорості фінансової звітності. Це створює основу для більш комплексної та сучасної моделі фінансового планування.

Ефективне фінансове планування вкрай важливе в умовах зростаючої конкуренції та економічної нестабільності. Для оцінки стану управління фінансовим плануванням Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» розглянемо динаміку показників фінансової структури, автономії, маневреності капіталу за 2020-2024 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка показників фінансового планування Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» за 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Тенденція	Характеристика змін
Коефіцієнт фінансової структури	1,65	1,43	1,36	1,30	1,30	↓ зниження	Зменшення частки позикових коштів у структурі капіталу, покращення фінансової стабільності
Коефіцієнт автономії	0,38	0,41	0,42	0,43	0,44	↑ зростання	Збільшення частки власного капіталу, підвищення фінансової незалежності
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,86	-0,83	-0,94	-0,90	-0,93	↔ коливання	Від'ємні значення свідчать про певну залежність від позикових коштів, але загальна динаміка стабільна

Джерело: розрахунки проведені на основі звітних даних підприємства

Коефіцієнт фінансової структури тяжіє до зниження: з 1,65 у 2020 році до 1,3 у 2024 році. Це свідчить про поступове зменшення частки залучених коштів у структурі капіталу та підвищення фінансової незалежності підприємства. Така динаміка є позитивною, адже вона вказує на зниження фінансових ризиків та покращення структури джерел фінансування.

Коефіцієнт автономії упродовж досліджуваного періоду має стабільну

тенденцію до зростання – з 0,38 у 2020 році до 0,44 у 2024 році. Це означає, що підприємство нарощує частку власного капіталу в загальній сумі активів, що характеризує його як більш стійке та фінансово самодостатнє. Показник перевищує мінімально допустиме значення (0,3), отже, фінансова незалежність Філії поступово зміцнюється.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу має від'ємні значення в усі роки аналізу, коливаючись від –0,86 у 2020 році до –0,93 у 2024 році. Від'ємне значення цього показника свідчить про наявність певної залежності від залучених джерел фінансування та недостатню мобільність власного капіталу. Проте, порівняно невеликі коливання коефіцієнта вказують на стабільність фінансового стану підприємства без різких дисбалансів між власними та позиковими коштами.

Загалом, проведений аналіз підтверджує, що у Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» спостерігається поступове покращення фінансової стійкості завдяки підвищенню частки власного капіталу та зменшенню залежності від позикових ресурсів. Це свідчить про наявність системного підходу до управління фінансовим плануванням, заснованого на контролі витрат, плануванні фінансових потоків і підвищенні ефективності використання ресурсів. Водночас, подальше удосконалення фінансового планування потребує більш глибокого залучення працівників до процесу планування, підвищення прозорості фінансових операцій та впровадження системи регулярного моніторингу виконання фінансових планів. Такі заходи дозволять зміцнити позиції підприємства на ринку та підвищити його стійкість до зовнішніх викликів. Стан управління фінансовим плануванням у Філії «Кіровоградська ДЕД» можна охарактеризувати як частково сформований, але недостатньо ефективний у кризових умовах. Основні проблеми пов'язані з дефіцитом ліквідності, нестабільністю зовнішнього фінансування, зростанням витрат та недостатньою інтеграцією стратегічного і поточного планування.

Для підвищення ефективності фінансового планування слід впровадити систему регулярного прогнозування грошових потоків, посилити ризик-

менеджмент, удосконалити планування собівартості та цін, наростити частку швидколіквідних активів, формувати резерви та покращити контроль за витратами та посилити аналітичну складову фінансової роботи.

Результати управління фінансовим плануванням у Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» свідчать про поступове зміцнення фінансової стабільності, підвищення частки власного капіталу та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування. Це вказує на певну ефективність заходів із контролю витрат та управління структурою капіталу. Проте загальний рівень фінансового планування залишається частково сформованим і потребує глибокої трансформації для забезпечення сталого розвитку підприємства в кризових умовах (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Головні виклики управління фінансовим плануванням у Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця»

№	Динамічний фактор	Суть проблеми	Вплив на фінансове планування	Потенційні напрями удосконалення
1	Відсутність підзвітності керівників за ефективність використання ресурсів	Не розроблено систему оцінки прибутковості підрозділів; відсутні стимули до економії ресурсів	Нераціональне зростання витрат, розширення бюджетів без контролю результатів	Запровадження системи підзвітності за прибутки/збитки; встановлення KPI для керівників
2	Збільшення накладних витрат	Розширення управлінських структур, створення комітетів і внутрішніх служб без достатньої доданої цінності	Зростання постійних витрат і зниження ефективності управління	Оптимізація управлінських рівнів, скорочення дублюючих функцій
3	Накопичення непрофільних функцій і слабкий перерозподіл ресурсів	Ресурси спрямовуються на малоефективні або застарілі напрями діяльності	Зниження інвестиційної активності, обмеження фінансування стратегічних проєктів	Перегляд портфеля діяльності, перерозподіл ресурсів на модернізацію, цифровізацію, екопроєкти
4	Неефективне використання інвестицій у технології	Автоматизація зосереджена на допоміжних, а не ключових фінансових процесах	Низька віддача від цифрових інвестицій, обмежене підвищення продуктивності	Орієнтація IT-інвестицій на фінансово-операційні процеси, впровадження аналітичних систем управління

Джерело: складено на основі практичних матеріалів діяльності підприємства

Основним чинником обмеження для Філії є необхідність розпізнати та вирішити кілька динамічних факторів, які стримують результативність фінансового планування та довгостроковий розвиток.

По-перше, на підприємстві відсутній чіткий механізм підзвітності топ-ланки управління за ефективність використання ресурсів. Брак системи оцінювання прибутковості підрозділів призводить до нераціонального зростання витрат та розширення бюджетів без прямої відповідальності за результат.

По-друге, спостерігається тенденція до збільшення накладних витрат – створення додаткових управлінських рівнів, внутрішніх служб, які не завжди додають цінності господарській діяльності, але формують додаткове фінансове навантаження.

По-третє, підприємство схильне до накопичення непрофільних функцій і недостатньо активно перерозподіляє ресурси з неефективних напрямів на стратегічні проєкти, тобто модернізацію, цифровізацію чи екологічні ініціативи.

По-четверте, інвестиції у технології, зокрема в інформаційні системи та аналітичні інструменти, поки що не приносять очікуваного ефекту, адже автоматизація торкається здебільшого допоміжних процесів, а не ключових фінансово-операційних ланок.

Потрібно відмітити, що фінансове планування в підприємствах дорожньо-будівельної галузі ускладнюється дією комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників, серед яких домінуючими виступають економічні, політичні, технологічні та соціальні. Аналіз зовнішнього середовища засвідчує, що саме економічні фактори мають найбільш загрозливий вплив на фінансову стабільність та планову діяльність підприємств. Умови воєнної та економічної кризи спричиняють скорочення обсягів фінансування дорожніх робіт, зростання вартості матеріалів, пального, енергоносіїв, транспортних послуг, що робить довгочасне фінансове планування майже неможливим. Високий рівень інфляції

та коливання валютного курсу знижують точність прогнозів витрат і прибутків, а відтак – ефективність реалізації фінансових планів.

Не менш значущим є вплив політичних факторів, оскільки держава виступає основним регулятором і замовником дорожньо-будівельних робіт. Зміни у бюджетному фінансуванні, державних програмах та законодавстві безпосередньо впливають на обсяги замовлень, графіки виконання робіт і надходження коштів. Нестабільність регуляторного середовища ускладнює планування доходів, інвестицій і залучення кредитних ресурсів, а також підвищує ризики невиконання фінансових планів через затримку державних платежів. Водночас технологічні фактори створюють як бар'єри, так і можливості для вдосконалення фінансового планування. З одного боку, модернізація технічної бази, впровадження нових матеріалів і цифрових технологій потребують значних інвестицій, що підвищує навантаження на бюджети підприємств. З іншого боку, ці інновації здатні знизити собівартість робіт, підвищити продуктивність і якість дорожнього покриття, а отже — забезпечити більш раціональне використання фінансових ресурсів.

Соціальні фактори впливають на планування через кадровий дефіцит і необхідність підвищення заробітної плати для утримання кваліфікованих працівників. Недостатня забезпеченість персоналом, плинність кадрів і старіння трудових ресурсів змушують підприємства коригувати кошториси, посилюючи витрати на оплату праці та навчання. Особливої уваги потребує вплив постачальників як чинника прямого впливу. Ціни на матеріальні ресурси, зокрема бітум, щебінь, паливо, металеві конструкції, безпосередньо формують кошторисну вартість дорожніх об'єктів і визначають конкурентоспроможність підприємства. Непередбачувані зміни у вартості постачань порушують графіки виконання робіт, викликають дефіцит оборотних коштів та призводять до відхилень від затверджених фінансових планів.

Отже, головні проблеми фінансового планування підприємств дорожньо-будівельної галузі полягають у високій залежності від макроекономічної та політичної ситуації, коливаннях цін на матеріальні ресурси та енергоносії,

дефіциті фінансових і трудових ресурсів, нестабільності державного фінансування, обмежених можливостях прогнозування витрат і доходів, слабкому використанні технологічних і управлінських інновацій у процесі планування.

Подолання цих проблем потребує переходу до гнучкої моделі фінансового планування, заснованої на системному аналізі ризиків, сценарному прогнозуванні, інтеграції цифрових інструментів і підвищенні аналітичної спроможності фінансових служб. Це дозволить дорожньо-будівельним підприємствам не лише адаптуватися до кризових умов, а й підвищити свою конкурентоспроможність і фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

Проведене аналітичне дослідження дало змогу встановити, що фінансове планування у Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» є одним із особливо важливих чинників забезпечення її економічної стійкості та розвитку в умовах реформування дорожньо-будівельної галузі. Результати аналізу засвідчили наявність певних позитивних тенденцій, зокрема підвищення частки власного капіталу, зниження залежності від позикових ресурсів і покращення структури фінансування. Це свідчить про поступове зміцнення фінансової стабільності підприємства та підвищення ефективності управлінських рішень у сфері фінансового планування.

Разом із тим, дослідження виявило низку системних проблем, що знижують результативність фінансового планування. Основними серед них є: недостатній рівень ліквідності, відсутність повноцінного механізму підзвітності керівників за фінансові результати, зростання накладних витрат, неефективне використання інвестицій у технології, а також обмежена інтеграція стратегічного й оперативного планування. Вплив цих факторів підсилюється дією зовнішнього середовища, тобто економічною нестабільністю, коливанням валютного курсу, інфляційними процесами, змінами державного фінансування, логістичними обмеженнями та дефіцитом матеріальних ресурсів.

У періоди економічної ентропії особливої ваги набувають інструменти сценарного планування та прогнозування грошових потоків. Їх системне

застосування дозволяє підприємству передбачати можливі ризики, оцінювати варіанти розвитку подій і своєчасно коригувати фінансові рішення. Моніторинг доходів і витрат, а також створення резервних фондів формують основу для підтримання ліквідності та уникнення касових розривів.

Важливим напрямом підвищення результативності фінансового планування визначено оптимізацію управління оборотними активами, що передбачає скорочення надлишкових запасів, підвищення обіговості дебіторської заборгованості та посилення контролю за платіжною дисципліною контрагентів. Ефективне управління оборотним капіталом сприяє формуванню внутрішніх резервів фінансування інвестиційних і виробничих потреб.

Не менш значущим аспектом є диверсифікація джерел фінансування. Поєднання власних коштів, банківських кредитів, державних програм і партнерських інвестицій підвищує фінансову гнучкість підприємства, може знизити ризики дефіциту ресурсів і створити поле для впровадження технологічних та організаційних інновацій. Розвиток Філії «Кіровоградська ДЕД» у сучасних умовах має базуватися на переході до інтегрованої моделі фінансового управління, що поєднує стратегічне планування, бюджетування, управління ризиками та цифрові інструменти контролю. Дана модель забезпечить прозорість фінансових процесів, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє ефективному використанню ресурсів.

Таким чином, результати дослідження підтвердили, що фінансове планування має безпосередній вплив на розвиток дорожньо-експлуатаційного підприємства, визначаючи його здатність адаптуватися до зовнішніх змін, забезпечувати безперервність операційної діяльності та реалізовувати інвестиційні програми. Удосконалення практики фінансового планування через впровадження системи сценарного прогнозування, оптимізацію структури капіталу, підвищення підзвітності та цифрову інтелектуалізацію процесів є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та інноваційного розвитку підприємства дорожньо-будівельної галузі.

РОЗДІЛ 3
СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ДОРОЖНЬОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ

3.1. Розробка концептуальних орієнтирів фінансового планування у Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця»

Ефективне фінансове планування є базовою передумовою довгострокової фінансової стійкості будь-якого підприємства, а для підприємств дорожньо-експлуатаційної сфери – особливо. Специфіка діяльності філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» передбачає постійне балансування між сезонністю робіт, обсягами бюджетного фінансування, потребами технічного оновлення та вимогами до оперативної готовності. Саме тому оптимізація фінансового планування має опиратися на чіткі концептуальні орієнтири, що забезпечують узгодженість стратегічних цілей, операційних процедур і ресурсного забезпечення.

Основою фінансового управління дільниці є формування набору кількісних критеріїв, які характеризують її стійкість: достатність оборотних коштів, стабільність грошового потоку, співвідношення бюджетних і небюджетних джерел фінансування, ефективність використання виробничих ресурсів. Планування повинно гарантувати безперебійну діяльність навіть в умовах коливання фінансування.

Для підприємства, що займається утриманням і ремонтом доріг, особливо важливо завчасно планувати потребу в паливно-мастильних матеріалах, асфальтобетоні, щебені, піску та інших матеріалах, запасних частинах та ремонті дорожньої техніки, оплаті сезонних робіт і підрядних послуг. Оптимізація полягає у формуванні гнучких моделей прогнозування витрат, які враховують сезонність, непередбачувані погодні фактори та нормативні зміни у фінансуванні дорожнього господарства.

Дільниця взаємодіє з великою кількістю контрагентів, а саме,

підрядниками, банками, страховими компаніями, постачальниками матеріалів і техніки. Важливо формувати прозорі та економічно вигідні фінансові відносини, оптимізувати графіки платежів, мінімізувати штрафні ризики та підвищувати передбачуваність грошових потоків.

У дорожньо-експлуатаційній діяльності техніка становить основу виробничого потенціалу. Концептуальні орієнтири оптимізації включають системне планування інвестицій у відновлення та оновлення машин, аналіз економічної ефективності ремонтів, визначення оптимального співвідношення між власною технікою та орендованою. Рішення щодо капіталовкладень повинні ґрунтуватися на оцінці довгострокової вигоди, а не лише на короткострокових бюджетних обмеженнях.

Для дільниці важливо системно аналізувати резерви збільшення ефективності, тобто раціональніше використання матеріалів, оптимізація маршрутів та логістики техніки, підвищення продуктивності праці, впровадження цифрового обліку та автоматизації процесів. Якщо застосувати логіку сучасних підходів MarkOps (адаптовану до виробничої сфери), фінансове планування перестає бути лише статичною функцією. Воно перетворюється на механізм виявлення операційних бар'єрів, що не видно в традиційній звітності, та координує взаємодію між підрозділами. Дорожньо-експлуатаційна дільниця має складну структуру операцій: аварійні роботи, зимове утримання, планові ремонти, закупівлі матеріалів, технічні огляди тощо. Фінансова функція повинна грати роль транслятора стратегічних пріоритетів у конкретні бюджетні рішення, стюарда, що забезпечує узгодженість між підрозділами, технічним парком та планами робіт, акселератора, який усуває операційні вузькі місця та забезпечує корисність без збільшення складності.

Цей підхід дозволяє формувати реалістичні бюджети, уникати «планів за інерцією» та підвищувати відповідність фінансових рішень реальним потребам утримання доріг.

Своєчасність виконання сезонних робіт сильно залежить від оперативної платоспроможності дільниці. Тому необхідно впроваджувати інструменти

щоденного моніторингу ліквідності, оптимізувати календар бюджетних надходжень, запобігати касовим розривам, формувати резерви для невідкладних ремонтних робіт. У цьому контексті фінансовий контроль виступає не як санкційна, а як управлінська функція, що забезпечує прогнозованість і стабільність виконання дорожніх робіт.

Оптимізація фінансового планування у філії «Кіровоградська ДЕД» повинна ґрунтуватися на принципах стратегічної узгодженості, операційної прозорості та ресурсної ефективності. Вона включає не лише розподіл коштів, а й активне управління процесами, що забезпечують цілісність системи: від технічного утримання доріг до інвестиційних рішень. У сучасних умовах фінансова функція має виходити за межі простого «обслуговування» та виступати каталізатором сталого розвитку підприємства.

Розробка концептуальних орієнтирів фінансового планування у філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» потребує інтеграції сучасних управлінських підходів, здатних забезпечити стійке підвищення раціональності використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. У цьому контексті доцільним є застосування філософії кайдзен – концепції безперервного вдосконалення, яка передбачає інкрементні зміни, систематичність організаційних корекцій і залучення всього персоналу до процесу оптимізації.

Філософія кайдзен виходить із припущення, що тривала фінансова стабільність є результатом постійних поступових покращень операційних і управлінських процесів. Для досліджувано дільниці це означає створення таких механізмів фінансового планування, які забезпечують системність перегляду витрат та інвестиційних програм, гнучкість у реагуванні на сезонні коливання та непередбачувані зовнішні умови, можливість оперативного коригування бюджетів, підвищення прогнозованості грошових потоків.

Впровадження кайдзен дозволяє перетворити фінансове планування з формальної процедури на інструмент динамічного адаптивного управління.

Орієнтація на інкрементні зміни в процесах фінансового планування є

також доцільною. Принцип малих кроків, що є центральним у кайдзен, прямо корелює з потребою вдосконалювати фінансове планування дільниці не через масштабні реформи, а за рахунок систематичних дрібних коригувань. Це може включати удосконалення методів розрахунку потреби в ресурсах, регулярний перегляд норм витрат матеріалів і палива, покращення алгоритмів планування технічного обслуговування дорожньої техніки, уточнення прогнозів щодо обсягів робіт у зимовий та літній періоди. Поступове вдосконалення дозволяє уникати ризиків різких трансформацій та забезпечує плавне підвищення точності фінансових рішень.

На наш погляд, має бути застосований цикл PDCA як основа логіки фінансового планування. Річ у тому, що методологія PDCA (Plan – Do – Check – Act) забезпечує чітку структуризацію процесу фінансового планування (рис. 3.1). Для підприємства дорожнього будівництва застосування циклу PDCA як логіки фінансового планування має особливу цінність через специфіку галузі: значну капіталомісткість, тривалість проєктів у часі, залежність від державних замовлень та необхідність швидко реагувати на зовнішні зміни.

Дорожні проєкти потребують детального фінансового плану: кошторисів, графіків фінансування, розподілу ресурсів. PDCA дозволяє інтегрувати планування з прогнозуванням ризиків (затримки фінансування, зміни цін на матеріали, погодні фактори). Реалізація плану в будівництві завжди пов’язана з великими обсягами робіт та підрядниками. PDCA забезпечує дисципліну виконання фінансових рішень: контроль витрат, своєчасні платежі, управління потоками коштів.

У дорожньому будівництві критично важливо постійно звіряти фактичні витрати з плановими. PDCA створює систему моніторингу: виявлення відхилень, аналіз причин перевитрат, оцінка ефективності використання ресурсів. Галузь характеризується високою невизначеністю (державні тендери, погодні умови, зміни нормативів).

PDCA дозволяє оперативно коригувати фінансові плани, адаптувати їх до нових умов і забезпечувати безперервність робіт. Додатковою перевагою є

антифрагільність, тому що цикл PDCA формує здатність підприємства не лише витримувати невизначеність, а й використовувати її для вдосконалення процесів. Крім того, у сфері, де часто залучаються державні кошти, PDCA забезпечує прозору логіку фінансових рішень таким чином, фінансове планування стає не разовим актом, а безперервним процесом, що підвищує довіру замовників і партнерів. Плюс до всього, з'являється можливість швидко реагувати на зміни вартості матеріалів, палива чи робочої сили.

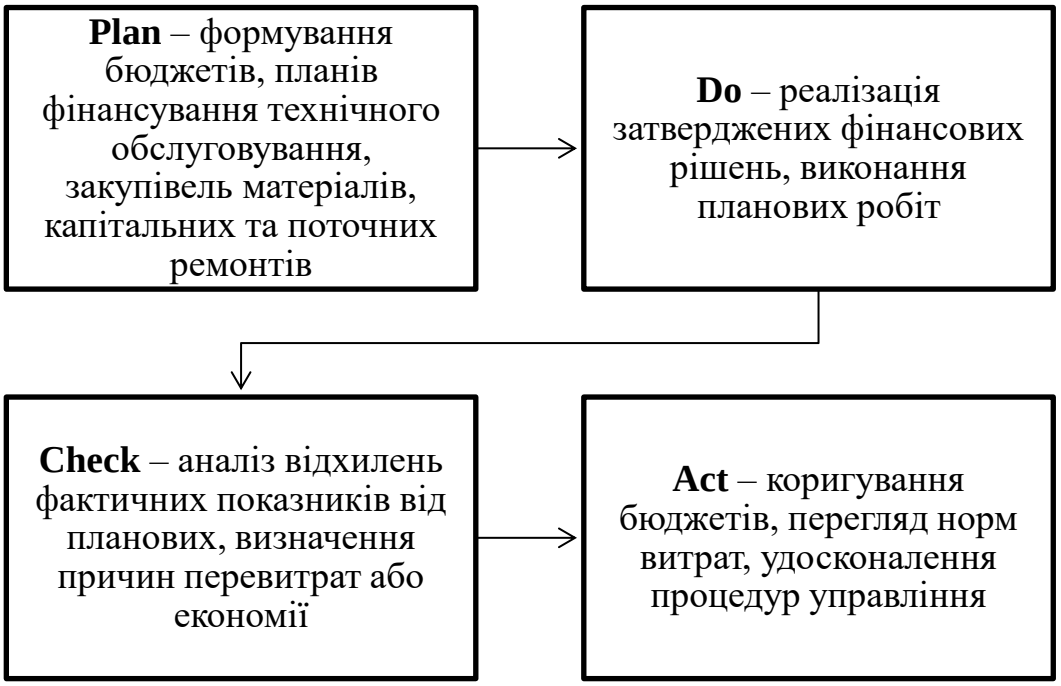

Рисунок 3.1 – Цикл PDCA як основа логіки фінансового планування у дорожньо-експлуатаційному підприємстві

Джерело: розроблено автором

Таким чином, у дорожньо-експлуатаційній сфері PDCA виступає механізмом, який забезпечує контрольованість фінансових потоків та їх відповідність виробничим потребам.

Кайдзен передбачає активне залучення працівників усіх рівнів до процесу ідентифікації можливостей для вдосконалення. Для КДЕД це означає залучення майстрів, механіків, інженерів та бухгалтерів до формування бюджетів, використання пропозицій працівників щодо оптимізації витрат на матеріали, паливо, ремонт техніки, створення системи внутрішніх «груп якості» та

кайдзен-воркшопів. Орієнтація на командну участь дозволяє отримувати більш точні дані про реальні потреби та підвищує відповідальність працівників за результативність фінансової діяльності.

Філософія кайдзен акцентує увагу не лише на результатах, а на оптимізації процесів, що до них ведуть. У діяльності дорожньо-експлуатаційної дільниці це вимагає картування фінансових потоків та потоків створення цінності, виявлення «вузьких місць» у взаємодії технічного відділу, бухгалтерії, інженерної служби та виробничих підрозділів, усунення надлишкових процедур узгодження та дублювання функцій. Завдяки цьому фінансове планування стає прозорішим, передбачуванішим та більш орієнтованим на потреби виробничих процесів.

Для дорожньо-експлуатаційної дільниці клієнтом виступає держава, громада або балансоутримувач автомобільних доріг. Кайдзен формує підхід, за якого фінансове планування повинно забезпечувати високу якість та безпеку дорожніх робіт, мінімізувати ризики аварійних ситуацій через недофінансування, гарантувати розумне та своєчасне використання бюджетних коштів. Така стартегія посилює довіру до підприємства та підвищує його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Дільниця може ефективно застосовувати низку інструментів кайдзен, зокрема, 5S – для впорядкування складських запасів та оптимізації витрат, Kanban – для планування потреби в матеріалах, TPM – для мінімізації витрат, пов’язаних із простоєм техніки, Gemba-walks – для перевірки фактичного стану ресурсів та процесів, картування потоків – для підвищення прозорості та усунення зайвих витрат. Інтеграція цих методів у фінансове планування сприяє підвищенню його точності, оперативності та раціональності.

Філософія кайдзен створює методологічно обґрунтовану основу для розробки концептуальних орієнтирів фінансового планування у філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця». Її впровадження забезпечує формування культури безперервного вдосконалення, покращення процесної логіки управління, підвищення ефективності використання ресурсів

та посилення фінансової стійкості підприємства. Застосування кайдзен дозволяє перетворити фінансове планування на інструмент стратегічного розвитку, що враховує динаміку зовнішнього середовища та вимоги сучасного дорожнього господарства.

3.2. Формування гнучкої системи фінансової стійкості та інвестиційно привабливої репутації дорожньо-експлуатаційного підприємства

Створення гнучкої системи фінансової стійкості та забезпечення інвестиційно привабливої репутації дорожньо-експлуатаційного підприємства вимагає переосмислення традиційних підходів до бізнес- та фінансового планування. У цих умовах особливого значення набуває ефективність самого процесу планування, тоді як кінцевий документ розглядається лише як базовий орієнтир, що підлягає постійному корегуванню. Планування виступає не стільки набором процедур, скільки адаптивним механізмом розробки цілей, критеріїв успішності та інструментів підтримання фінансової стійкості в умовах високої мінливості ринкового та інституційного середовища дорожньо-експлуатаційної галузі.

Важливою складовою гнучкої системи планування є поступовість формування взаємопов’язаних елементів фінансової стратегії. Неможливість створення комплексного плану «за один підхід» зумовлена потребою підприємства адаптуватися до специфічних умов регіонального ринку дорожніх робіт, сезонності завантаженості та коливань вартості матеріально-технічних ресурсів. Життєвий цикл фінансового плану повинен бути динамічним, а його постійне оновлення – передумовою збереження фінансової стійкості та прогнозованості розвитку.

Одним із істотно важливих аспектів виступає відкритість планування для внутрішніх учасників виробничого процесу. За умов необхідності забезпечення високого рівня фінансової дисципліни та ефективного використання

бюджетних коштів залучення персоналу до формування спільних фінансових цілей значно підвищує результативність управлінських рішень. Прозорість фінансової політики підвищує внутрішню довіру та одночасно формує ключові елементи інвестиційної репутації підприємства.

Гнучка система фінансової стійкості потребує також чіткого розмежування фінансових потоків, зокрема, розуміння відмінності між грошовими коштами та прибутком. Для дорожньо-експлуатаційних підприємств, що працюють у сфері довгострокових контрактів та мають значні витрати на утримання техніки, така різниця є визначальною для підтримання платоспроможності. Оцінка ліквідності повинна здійснюватися паралельно із контролем рентабельності, що є умовою збереження фінансової стійкості.

Особливу роль відіграє формування обмеженої кількості ключових фінансових пріоритетів. Підприємство, що прагне забезпечити інвестиційну привабливість, має концентруватися на 3-4 стратегічних напрямах, серед яких можуть бути: оновлення технічної бази, диверсифікація джерел фінансування, оптимізація витрат та підвищення інноваційності виробничих процесів. Надмірна кількість пріоритетів унеможливлює ефективну реалізацію будь-якого з них. У контексті інвестиційної привабливості підприємству необхідно уникати як недооцінки, так і переоцінки власних можливостей. Реалістичні фінансові прогнози та достовірні очікування щодо доходів і витрат формують довіру інвесторів, тоді як надмірний оптимізм щодо рівня прибутковості може суттєво підважити репутацію підприємства на ринку.

Планування діяльності дорожньо-експлуатаційних підприємств потребує високої деталізації на перший рік, що зумовлено сезонністю виконання робіт, різною інтенсивністю використання техніки та значними обсягами короткострокових витрат. Водночас деталізація фінансових прогнозів на тривалу перспективу має залишатися достатньо узагальненою через високу непрогнозованість ринкових процесів.

Для формування фінансової стійкості необхідно чітко визначити суб’єктів планування, а саме таких: група розробників (фінансові аналітики, кризові

менеджери, керівництво); група виконавців (підрозділи, що реалізують планові завдання); зовнішні стейкхолдери (інвестори, постачальники, органи влади, громади, конкуренти). Таке розмежування забезпечує багаторівневий контроль за дотриманням фінансових стратегій та формує передумови для підвищення довіри зовнішніх партнерів.

У сучасних умовах основними об’єктами виступають антикризовий механізм підприємства та фінансова система та її структурні елементи, система управління підприємством, а також підсистема управління фінансовою діяльністю. Предметом планування є комплекс процесів, що забезпечують розвиток фінансової системи із урахуванням антикризових інструментів та принципів адаптивності.

Слід відмітити, що бюджетування є ключовим інструментом для оцінювання фінансового стану підприємства – забезпечує прозорість доходів і витрат, розподілу відповідальності, за якого кожен центр фінансової відповідальності (ЦФВ) поєднує функціональні та фінансові обов’язки та управління за принципом «спланувати – проконтролювати» – дозволяє здійснювати контроль на всіх рівнях і в усіх розрізах (продукти, регіони, технології). Фінансова структура формується на основі організаційної, тому остання має бути чітко зафіксована та затверджена перед початком бюджетування. Використання класифікатора організаційних ланок (служби, відділи, цехи, ділянки) забезпечує визначення складу центрів відповідальності. Дивізіональна структура сприяє гнучкості та адаптивності, дозволяє швидко реагувати на зміни середовища та потреби споживачів.

Найбільш ефективним для досліджуваної дільниці є системний метод планування. Комплексність галузі обумовлює той аспект, що дорожнє будівництво включає проєктування, постачання матеріалів, технічне забезпечення, роботу підрядників, контроль якості та фінансування. Системний метод дозволяє бачити підприємство як єдину економічну систему, де всі елементи взаємопов’язані. Значні інвестиції у техніку, матеріали та персонал потребують узгодженості між фінансовими потоками та виробничими

процесами. Окрім того, будівництво доріг триває місяці й роки, тому важливо забезпечити безперервність фінансування та координацію між етапами. Погодні умови, державні тендери, зміни нормативів – усе це впливає на фінансові плани, і системний метод дозволяє інтегрувати їх у загальну модель управління.

Схема етапів практичного використання системного методу у фінансовій роботі дорожнього підприємства зображена на рис. 3.2.

Рисунок 3.2 – Практичне застосування системного методу фінансового планування у роботі Філії «Кіровоградська ДЕД»

Джерело: розроблено автором

Питання взаємодії штучного інтелекту, людського фактора та сучасних управлінських практик є базовим для фінансового планування дорожньо-експлуатаційного підприємства під час реформування галузі, оскільки саме ці елементи визначають, наскільки ефективно підприємство здатне адаптуватися

до нових умов, керувати фінансовими потоками, мінімізувати ризики та підвищувати свою інвестиційну привабливість. Напрями формування фінансової стійкості та інвестиційної репутації у сучасному дорожньому підприємстві наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Передумови формуванні фінансової стійкості та інвестиційної привабливості дорожньо-експлуатаційного підприємства

Аспект	Сутність у сучасних умовах трансформації	Зв'язок із фінансовою стійкістю підприємства	Вплив на інвестиційну привабливість
Зміна управлінської парадигми	Відхід від домінування автоматизації та короткострокового ROI; перехід до інноваційності та креативного мислення.	Забезпечує адаптивність фінансових рішень, знижує ризики та підвищує точність прогнозів.	Підвищує довіру інвесторів завдяки здатності підприємства до інновацій.
Роль ШІ-агентів	Виконання рутинних аналітичних та прогнозних функцій, підсилення команд.	Оптимізація витрат, підвищення продуктивності, покращення ресурсного планування.	Демонструє інноваційність управління та технологічну зрілість.
Людський капітал	Креативність, судження, спеціалізація, мислення за першими принципами.	Формує якість стратегічних рішень, що напряму впливають на фінансову стабільність.	Є ключовим фактором репутації та довіри інвесторів.
Стратегічні інвестиції в ШІ	Вибір пріоритетних напрямів, де ШІ забезпечує швидкий ROI та вимірні результати.	Забезпечує швидке зміцнення фінансових показників та ліквідності.	Сприяє формуванню іміджу ефективної та технологічної компанії.
Навчання та перекваліфікація (upskilling)	Виявлення змінотворців і формування команд, що ефективно взаємодіють з ШІ.	Підвищує ефективність використання технологій та зменшує вартість помилок.	Посилює інвестиційний імідж завдяки розвитку людського капіталу.
Адаптивні системи управління	Перехід від динамічного контролю до безперервного моніторингу.	Підвищує стійкість до зовнішніх ризиків та забезпечує ефективне бюджетування.	Свідчить про високий рівень корпоративного управління.

Джерело: складено автором

У дорожній інфраструктурі відбувається цифровізація, зміна підходів до фінансування, конкуренція за інвестиції. ШІ-дослідження, моніторинг та

аналітика дозволяють підприємству точніше прогнозувати потреби у фінансуванні, розподіляти ресурси з урахуванням ризиків, скорочувати помилки людського фактору у бюджетуванні, швидко адаптувати фінансові плани до змін нормативної бази чи ринку. Без цього фінансові плани стають менш точними і менш стійкими.

Фінансова стійкість у період реформ залежить від здатності підприємства оперативно отримувати метрики про стан доріг, техніки, ресурсів, моделювати сценарії витрат і доходів, враховувати ризики (інфляційні, логістичні, сезонні, регуляторні). ШІ-агенти формують базу для динамічного фінансового планування, що значно підвищує стійкість підприємства до зовнішніх шоків. Людський капітал визначає стратегічну якість фінансових рішень. Хоч ШІ бере на себе аналітичну частину, саме люди оцінюють стратегічні пріоритети розвитку, ухвалюють рішення щодо капітальних інвестицій, формують політику управління ризиками та аналізують відповідність фінансових планів загальній стратегії підприємства. Без кваліфікованого персоналу впровадження ШІ не дає економічного ефекту, а фінансові плани можуть бути відірваними від реальності.

Впровадження сучасних управлінських практик допомагає уникнути фінансових втрат. Реформування галузі передбачає нові стандарти закупівель, підвищення вимог до прозорості витрат, конкуренцію за державні та приватні контракти. Емпатичне лідерство, адаптивні системи управління та безперервний моніторинг дозволяють уникати дублювання витрат, попереджати корупційні чи організаційні ризики, забезпечувати дисципліну виконання бюджету, підтримувати продуктивність команди. Це прямо впливає на фінансовий результат. Раціональне поєднання людського та машинного інтелекту підвищує інвестиційну привабливість. Підприємства, які демонструють цифрову зрілість, прогнозовану фінансову поведінку, стійкість до криз, нові методи управління, стають більш привабливими для інвесторів.

Адаптивні фінансові моделі є основою успішного реформування. У період змін типові фінансові плани стають недостатніми. Потрібні моделі, які

постійно оновлюються, інтегрують параметри, зібрані з датчиків, техніки, цифрових систем, відображають реальний стан активів, здатні будувати сценарії «що буде, якщо». Такі моделі можливі лише при взаємодії ШІ, кваліфікованого персоналу та сучасного управління. Питання ролі ШІ, людського капіталу та управлінських практик є надзвичайно важливим для фінансового планування розвитку дорожнього підприємства, оскільки саме вони забезпечують точність і гнучкість фінансових рішень, високу стійкість до змін, здатність оптимізувати витрати, зростання інвестиційної привабливості, підвищення ефективності управління у період реформ. Це дозволяє підприємству не тільки стабільно функціонувати, а й активно розвиватися в умовах глибоких структурних трансформацій галузі.

3.3. Використання цифрових технологій та ШІ-інструментів для оптимізації управління фінансовим плануванням Кіровоградської дорожньо-експлуатаційної дільниці

У сучасних умовах мінливої економічної ситуації та високої динамічності виробничих процесів дорожньої галузі цифрові технології та інструменти штучного інтелекту стають ключовими елементами ефективного фінансового планування. Для Кіровоградської дорожньо-експлуатаційної дільниці вони відкривають можливість перейти від традиційної моделі бюджетування до адаптивного, прозорого та інформативно-орієнтованого управління ресурсами. Головна трансформація, яку отримує бюджет у цифровому середовищі, - це можливість його корегувати під обставини, що міняються. Використання rolling forecast дозволяє дільниці не обмежуватися річним планом, а постійно оновлювати прогноз з урахуванням сезонності робіт, зміни вартості матеріалів, технічного стану дорожньої техніки та непередбачуваних погодних умов. Таке динамічне планування забезпечує невідкладну реакцію на коливання витрат, можливість коригувати обсяги робіт залежно від фактичного фінансування, оптимізацію використання техніки та матеріалів. У цифровому середовищі

бюджет перестає бути статичним документом, натомість він стає аналітичним інструментом управління, який працює у реальному часі.

Сучасні системи аналітики дозволяють інтегрувати в бюджетування підхід, у якому кожна витрата має бути обґрунтована з огляду на ROI, тривалий вплив та стратегічну важливість. Для досліджуваної дільниці це означає аналіз рентабельності інвестицій у ремонт техніки, закупівлю матеріалів, оновлення інфраструктури, виявлення «непродуктивних» статей витрат, пріоритизацію фінансування за принципом «що дає найбільшу користь – те фінансуємо». Штучний інтелект здатний аналізувати історичні дані та автоматично пропонувати оптимальні сценарії використання обмежених ресурсів – наприклад, підказувати, чи є економічно доцільним ремонт конкретної технічної одиниці, чи вигідніше орендувати аналогічну машину.

Аналітика стає серцем цифрового бюджетування. Інтеграція BI-платформ (Power BI, Tableau або їхніх аналогів) дозволяє візуалізувати виконання бюджетів підрозділів, моделювати сценарії витрат залежно від погодних умов та обсягів робіт, прогнозувати зношення техніки та планувати ремонтні кампанії, контролювати використання матеріалів (сіль, щебінь, пісок, бітумні суміші). Фінансові рішення формуються не за інтуїцією, а на основі перевірених даних, що мінімізує ризик помилок та перевитрат.

Zero-Based Budgeting (ZBB) – один із найефективніших підходів для виявлення прихованих неефективностей. Для дорожньо-експлуатаційної дільниці його цифрове застосування означає автоматичну перевірку кожної статті витрат із нуля, створення «чеклістів обґрунтування», де цифрові системи підтягують об’єктивні факти дані щодо фактичного стану техніки, потреби в матеріалах, попередніх витрат, можливість швидко порівнювати ефективність різних сценаріїв закупівель. Як результат – прозорість витрат та виявлення статей, що суттєво не впливають на якість дорожніх робіт.

Використання сучасних ERP (SAP, Dynamics, NetSuite) дає дільниці змогу отримувати оперативні дані щодо перевитрат чи недофінансування, бачити KPI кожного підрозділу, контролювати стан бюджетів за проєктами та об’єктами,

автоматизувати погодження витрат через цифрову workflow-систему. Це суттєво скорочує час на ухвалення рішень та знижує ризики людських помилок. Інтеграція ботів у робоче середовище (Slack Teams або інші корпоративні платформи) відкриває новий рівень операційної ефективності. Такі боти можуть надсилати push-нотифікації при перевищенні бюджетних лімітів, генерувати щоденні або тижневі звіти для керівників дільниць, нагадувати про прострочені погодження витрат, попереджати про відхилення фактичних витрат від планових. Це створює ефект постійної присутності фінансового контролера без необхідності додаткових ресурсів.

Управління бюджетом – це не лише техніка, а й культура. Цифрові інструменти формують середовище, де кожен менеджер бачить, як його витрати впливають на загальний фінансовий результат, бюджет сприймається не як обмеження, а як ресурс для розвитку, фінансова відповідальність стає частиною повсякденної роботи. Щомісячний «бюджетний stand-up», який може проводитися через відеоконференції або інтегровані робочі платформи, забезпечує прозорість, підвищує відповідальність та дозволяє утримувати команду «в єдиному фінансовому полі».

Планування на 2026 рік потребує не лише оптимістичного, а й антикризового підходу. Штучний інтелект може моделювати сценарії скорочення витрат без шкоди для ключових функцій, фінансові ризики сезонних коливань, необхідний рівень резервного фонду, ефективність переорієнтації ресурсів між об’єктами. Це дозволяє дільниці бути стійкою до зовнішніх шоків і приймати рішення на основі прогнозів, а не припущень.

Цифрові технології та ШІ здатні перетворити фінансове планування Кіровоградської дорожньо-експлуатаційної дільниці на динамічний, прогнозований та високоефективний процес. Гнучкість, прозорість, автоматизація та залучення всієї команди створюють новий стандарт управління бюджетом – стандарт, що дозволяє забезпечити стабільність, якість дорожніх робіт та стратегічний розвиток підприємства.

Пропозиції щодо використання цифрових технологій у фінансовому

плануванні досліджуваного нами підприємства представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Пропозиції використання цифрових технологій у фінансовому плануванні дорожньої дільниці

Цифрова технологія / ШІ-інструмент	Особливості застосування у дорожньому підприємстві	Очевидні переваги	Труднощі впровадження
ERP-системи (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics)	Інтеграція даних про бюджети, витрати дорожні роботи, техніку та персонал в єдину систему	Прозорість фінансових потоків; автоматизація звітності; зменшення помилок	Висока вартість; складність адаптації під специфіку дорожньої галузі
Системи управління ресурсами (наприклад, Teamdeck)	Планування завантаження техніки, графіків ремонтних бригад, облік робочого часу	Оптимізація використання людських і технічних ресурсів; підвищення продуктивності	Обмеження кастомізації; потреба у навчанні персоналу
ГІС-технології (GIS)	Аналіз дорожніх ділянок, планування ремонтів, оцінювання стану покриття, прогнозування витрат	Точність планування; прийняття рішень на основі даних; скорочення нераціональних витрат	Висока складність моделювання; потреба у спеціалістах
BIM-моделювання (Building Information Modeling)	Створення цифрових моделей дорожніх об’єктів для прогнозування витрат на ремонт і утримання	Підвищення точності фінансових розрахунків; мінімізація помилок проєктування	Необхідність комплексної інтеграції зі старими системами; висока вартість
ШІ-аналітика та прогнозування (ML-моделі)	Прогнозування витрат на утримання доріг, зношування техніки, потреб у матеріалах	Підвищення точності фінансового планування; можливість моделювати сценарії	Нестача якісних історичних даних; потреба у фахівцях з управління даними
Хмарні сервіси для фінансового управління	Зберігання фінансових даних, дистанційний доступ, автоматизація обліку витрат	Гнучкість; масштабованість; зменшення витрат на ІТ-інфраструктуру	Ризики кібербезпеки; залежність від інтернет-доступу
Електронний документообіг (EDMS)	Автоматизація заявок, актів виконаних робіт, кошторисів	Прискорення процесів; зменшення бюрократії; менше помилок	Спротив персоналу; необхідність зміни процедур
Системи GPS-моніторингу транспорту	Контроль маршрутів і витрат техніки, оптимізація робочих графіків	Підвищення дисципліни; зниження непродуктивних витрат	Потреба у калібруванні та технічній підтримці

Джерело: складено автором

У сучасних умовах реформування дорожнього господарства України ключовим чинником ефективного розвитку стає здатність підприємств

забезпечувати точність, адаптивність та безперервність фінансового планування. Для Кіровоградської дорожньо-експлуатаційної дільниці цей процес ускладнюється високою волатильністю зовнішнього середовища, сезонністю робіт, диференційованими вимогами до фінансування та потребою швидко й обґрунтовано приймати управлінські рішення. У таких умовах інтеграція цифрових технологій та ШІ-інструментів виступає не лише фактором підвищення операційної ефективності, а й необхідною умовою зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Відповідно до сучасних досліджень, фінансове планування слід розглядати як навичку, що потребує постійного відновлення на основі нових даних, а не як разовий аналітичний акт. У дорожній галузі, де бюджетні обмеження поєднуються з високими вимогами до якості виконання робіт, спроможність підприємства швидко оновлювати фінансові прогнози визначає його здатність підтримувати безперебійний виробничий цикл.

Цифрові технології відкривають шлях, щоб автоматизувати збір фактичних даних про витрати матеріалів, робочий час, знос техніки, без зволікань оцінювати потребу в ресурсах за різними сценаріями, переходити від статичного річного плану до динамічної моделі фінансового прогнозування. Це дає Кіровоградській ДЕД можливість адаптуватися до ринкових коливань, змін у фінансуванні та непередбачуваних умов експлуатації дорожньої інфраструктури.

Реверсивне мислення є дієвим інструментом стратегічного фінансового моделювання. Цифрові технології та ШІ підсилюють застосування реверсивного мислення, тобто методу, що передбачає планування «від майбутнього до сьогодення». Для ДЕД це означає встановлення стратегічної фінансової цілі (наприклад, досягнення певного рівня ліквідності чи забезпечення ступеня оновлення технопарку), формування сценаріїв ресурсного забезпечення, визначення критичних точок прийняття рішень. Завдяки ШІ-аналітиці підприємство може відтворювати оптимальні шляхи досягнення результатів, мінімізувати витрати та виявляти потенційні вузькі місця. ШІ-

інструменти забезпечують якісний стрибок в управлінні фінансами завдяки автоматизованому аналізу великих масивів даних. ШІ здатний ідентифікувати аномалії у витратах, прогнозувати сезонні піки та падіння фінансових потреб, формувати risk-map підприємства.

Прогнозування витрат на основі багатофакторних моделей є ефективним інструментом фінансового планування. У дорожній сфері обсяг витрат визначається сукупністю чинників, серед яких кліматичні умови, інтенсивність транспортних потоків, фізичний стан дорожнього покриття, рівень зносу техніки та коливання цін на дорожні матеріали. Використання систем штучного інтелекту дає змогу імплементувати ці параметри в синтетичну модель, що підвищує точність планування завдяки інтелектуальному аналізу комплексних даних.

Упровадження цифрових технологій потребує підвищення кваліфікації персоналу, освоєння інструментів цифрової аналітики та розвитку культури управління даними. Для Кіровоградської ДЕД це має принципове значення, оскільки успішність ШІ-рішень безпосередньо залежить від якості введених даних і професійної інтерпретації результатів. Емпатичне лідерство, безперервне навчання та адаптивні управлінські практики сприяють подоланню внутрішнього опору працівників і формують фаст-фоловерів – співробітників, здатних оперативно реагувати на інновації та підвищувати рівень опрацювання ініціатив у межах цифрової трансформації.

Застосування цифрових технологій та інструментів ШІ у фінансовому плануванні Кіровоградської ДЕД формує нову модель управління – адаптивну, орієнтовану на дані та придатну до функціонування в умовах високої невизначеності. Цифровізація перетворює фінансове планування з рутинної бухгалтерської процедури на стратегічний інструмент розвитку, що забезпечує підприємству фінансову стійкість, інвестиційну привабливість та оптимізацію ресурсного потенціалу.

ВИСНОВКИ

У рамках даної кваліфікаційної роботи нами були отримані наступні висновки та результати.

Фінансове планування є суттєвою складовою у виконанні стратегічних завдань будь-якого підприємства. Фінансове планування синхронізує фінансові пріоритети, гармонізує фінансові цілі, поєднує фінансові орієнтири та уможливлює побудову якісного фінансового менеджменту та продуктивної фінансової системи. Разом із тим, важливим завданням фінансового планування є раціональне складання фінансових планів.

Автором встановлено, що діяльність Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» виражає складну механіку взаємодії технічних, організаційних та управлінських процесів, що визначають якість і безпеку функціонування дорожньої інфраструктури. Специфіка роботи підприємства формується під впливом воєнного стану, кліматичних умов, динамічних навантажень та нормативних вимог, що зумовлює застосування особливого способу поєднання оперативних і стратегічних рішень. Базовим вихідним принципом діяльності виступає забезпечення безперервності транспортного процесу, що потребує чіткої установки на технологічну дисципліну, швидку реакцію й узгодженість дій між підрозділами. Підтримання належного стану дорожньої мережі, ефективна організація зимового утримання, контроль інфраструктурних елементів та здатність діяти у кризових ситуаціях є результатом зусиль висококваліфікованого персоналу, готового працювати у середовищі підвищеної складності. Сукупність цих чинників формує галузеву специфіку філії та її важливу роль у забезпеченні стійкості дорожньої системи регіону.

Оцінка фінансово-економічних результатів діяльності Філії «Кіровоградська ДЕД» засвідчує домінування капіталомісткої моделі розвитку, у якій необоротні активи відіграють провідну роль та визначають статус підприємства як інфраструктурного суб’єкта, що функціонує в умовах

підвищених технічних вимог. Попри зростання інвестиційної бази, філія має зберігати свої якості і функції щодо забезпечення операційної стійкості, що ускладнюється скороченням оборотних активів і збільшенням непокритих збитків. Динаміка показників демонструє, що підприємство перебуває біля граничних параметрів ліквідності та технічного зносу, а фінансові ризики потребують системного контролю. Разом із тим аналіз засвідчує наявність об'єктивних тенденцій модернізації, зокрема зростання нематеріальних активів, що є опосередкованим свідченням цифровізації та оптимізації управлінських процесів. Сукупність виявлених закономірностей підтверджує необхідність посилення інвестиційно-технічної політики, оптимізації фінансового планування та формування збалансованої структури ресурсів для досягнення стійкого розвитку підприємства.

Проведений аналіз дає змогу встановити, що управління фінансовим плануванням у Філії «Кіровоградська ДЕД» являє собою спеціально організований процес, спрямований на підтримання стійкості підприємства в умовах високої непрогнозованості ринкового середовища. Його принциповий сенс полягає у забезпеченні збалансованого використання ресурсів та формуванні механізмів відповідного реагування на зовнішні виклики. Узагальнення показників ліквідності, автономії та маневреності дозволяє здійснити встановлення значимості ключових факторів, що визначають ефективність фінансового планування, зокрема впливу структури капіталу, динаміки грошових потоків і якості внутрішнього контролю. Виявлена сукупність передумов, зокрема, дефіцит оборотних коштів, зростання накладних витрат, недостатня інтеграція стратегічного й оперативного планування тощо формує обмеження для підвищення результативності фінансових рішень, але водночас окреслює напрямки подальшої модернізації системи фінансового управління досліджуваного підприємства.

Узагальнення результатів кваліфікаційної роботи дозволяє констатувати, що концептуальні орієнтири фінансового планування у Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» формуються як у категорії стратегічного

управління, так і в площині операційної ефективності. Епіцентр удосконалення перебуває у впровадженні циклу PDCA та філософії кайдзен, що забезпечують адекватний механізм реагування на зміни зовнішньої системи координат. Обґрунтовано, що фінансове планування повинно враховувати ланцюг причин і наслідків, які визначають потреби в ресурсах, сезонні коливання та вимоги до технічної готовності. Інтеграція принципів безперервного вдосконалення сприяє підвищенню прозорості процесів, точності прогнозування та раціональності витрат. Досягнення довершеності у фінансовому управлінні можливе лише за умов системного залучення персоналу, розвитком культури оптимізації та синхронізації бюджетних рішень зі стратегічними цілями підприємства.

Проведене дослідження дозволяє сформувати цілісне узагальнення щодо принципів зміцнення фінансової стійкості та підвищення інвестиційної привабливості дорожньо-експлуатаційного підприємства. Автором запропоновано методичні підходи до формування гнучкої системи фінансової стійкості підприємства – суб’єкта дорожньої галузі, що ґрунтуються на адаптивності, цифровізації та інтеграції новітніх управлінських практик. Принципова дилема полягає у необхідності одночасно підтримувати стабільність фінансових потоків і забезпечувати здатність системи швидко реагувати на зовнішні зміни. Узгодження цих вимог можливе за умови формування багаторівневої ієрархії фінансових рішень, де кожен елемент сукупності, а саме: бюджетування, планування, контроль, інвестиційний аналіз посилює цілісність управління. Залучення персоналу, опора на досвід підприємства та впровадження сукупності правил і норм забезпечують прозорість, дисципліну та передбачуваність фінансової поведінки. У підсумку, формування гнучкої системи фінансової стійкості постає не лише технічною, а стратегічною умовою розвитку дорожньо-експлуатаційного підприємства у період структурних трансформацій галузі.

Автором запропоновано стратегію інтеграції цифрових технологій та інструментів штучного інтелекту у фінансове планування Кіровоградської ДЕД

формує нову управлінську парадигму, у якій засоби конструювання моделі бюджетування забезпечують цілісність та резильєнтність фінансових рішень. Визначено, що процес цифрової трансформації має суперечливий характер, оскільки поєднує потребу в інноваціях із необхідністю збереження стабільності операційної діяльності. Проте, враховуючи логічні аспекти формування прогнозів та управлінських рішень, цифрові системи головним чином сприяють підвищенню точності, прозорості та оперативності фінансових процесів. Освоєння ШІ-інструментів забезпечить практичне освоєння дійсності через роботу з великими масивами об’єктивної інформації, моделювання сценаріїв і виявлення прихованих закономірностей. У підсумку, цифрові технології здатні створити умови для формування стійкої та ефективної фінансової системи, спроможної реагувати на зовнішні виклики та підтримувати стратегічний розвиток підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І.О., Ситник Г.В., Андрієць В.С. Управління фінансами підприємств : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 792 с.

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

3. Дергалюк Б.В., Деркач Н.С. Фінансове планування на підприємстві: сутність, проблеми та оптимізація. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 54. URL: DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-19 (дата звернення: 28.10.2025).

4. Єрмошенко М.М., Єрохін С.А., Стороженко О.А. Фінансовий менеджмент: Курс лекцій / За наук. ред. д.е.н., проф. М.М. Єрмошенка. К.: Національна академія управління, 2004. 506 с.

5. Єрохін С.А., Вірьовка С.С. Принципи та роль фінансового планування в забезпеченні розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. №10 (232). С. 82-91.

6. Закон України «Про автомобільні дороги». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-15#Text (дата звернення: 01.11.2025).

7. Закон України «Про джерела фінансування дорожнього господарства України». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1562-12#Text (дата звернення: 01.11.2025).

8. Злобіна К.С. Підходи до визначення ефективності фінансового планування на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 19. С. 315–320.

9. Іонін Є.Є. Обліково-аналітичні засади стратегічного фінансового планування. *Фінанси, облік, банки*. 2017. №1(22). С. 23-33.

10. Куницький О. Кадровий голод в Україні: кого бракує і що може допомогти. URL: https://www.dw.com/uk/kadrovij-golod-v-ukraini-kogo-brakue-i-so-moze-dopomogti2-a-71284586/a-71284586 (дата звернення: 17.10.2025).

11. Лисенко М.С. Фінансове планування як основа забезпечення фінансової безпеки підприємств. *Науково-технічна інформація*. 2009. № 4. С. 15-18.

12. Максімова М.В., Щербина А.І. Концептуальні положення фінансового планування на підприємстві. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7197 (дата звернення: 27.10.2025).

13. Микитюк Ю., Андрійовський В., Шмігель О. Інформаційне забезпечення управління інвестиційно-інноваційними ризиками підприємства. *Вісник економіки*. 2025. №2. С. 130-145.

14. Нагорна Д.В., Богацька Н.М. Планування фінансової діяльності підприємства. *International scientific e-journal Logos.Online*. 2020. №16. URL: https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.06.html (дата звернення: 22.10.2025).

15. Панасюк М.А., Бойко О.О. Фінансове планування діяльності сучасного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 2. С. 318-322.

16. Пятниченко Є.А, Свистун Л.А. Стратегічне фінансове планування в системі завдань розвитку компанії. *Молодий вчений*. 2018. №5 (57). С. 316-323.

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

18. Поляков М.А. Фінансове планування на підприємстві. *Трансформаційна економіка*. 2023. №3(03). С. 80-84.

19. Равенков А. Фінансове планування на підприємстві. *Проблеми теорії та практики управління*. 2013. № 4. С. 72–78.

20. Руденко М.І. Стратегічне управління фінансовими ресурсами підприємств автомобільного транспорту. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2012. Вип. 22., ч. II. С. 1-7.

21. Сіренко Н.М., Бурковська А.В., Бузнік О.О. Фінансове планування – складова сталого розвитку підприємства. *Наукові праці Полтавської державної*

аграрної академії. 2011. Вип. 3. Т.2. С. 214–217.

22. Ситник Г.В. Принципи фінансового планування та його роль у забезпеченні збалансованого фінансового розвитку підприємства. *Інноваційна економіка*. 2011. № 5. С. 76-78.

23. Ситник Г. Генезис і сучасна парадигма фінансового планування. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №7 (133). С. 33-48.

24. Снігач Д.Є., Москаленко С.А. Модернізація фінансових стратегій середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. ІІІ Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених та студентів «Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях».

25. Ставська Ю. В. Фінансове планування на підприємстві в умовах сучасного ринкового господарства. Фінансова політика регіонального розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Житомир, 2019. С. 241–242.

26. Тарасюк Г., Шваб Л. Планування діяльності підприємства : навч. посібник. Київ : Каравела, 2008. 352 с.

27. Татьянич Л.С. Роль фінансового планування на підприємствах в умовах ринкового господарювання. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2010. № 1. С. 78-83.

28. Тєшева Л. В., Хохлов М. П., Петрова І. М. Роль фінансового планування у сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2018. № 23. С. 314–320.

29. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : [навч. посіб.] / О.О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2012.

30. Тищенко В.В. Впровадження фінансового планування на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 16, частина 2. С. 125-129.

31. Федотова І.В., Бочарова Н.А. Корпоративне управління та життєздатність автотранспортних підприємств у контексті сталого розвитку: монографія. – Харків: ФОП Панов А.М., 2025. 160 с.

32. Фінансова звітність ДП «Кіровоградський облавтодор» ВАТ ДАК «Автомобільні дороги України».

33. Фінансовий менеджмент: Підручник / М.М. Єрмошенко, С.А. Єрохін, О.А. Кириченко та ін.; за заг. ред. д.е.н., проф. М.М. Єрмошенка. К.: Національна академія управління, 2011. 506 с.

34. Хацер М.В. Трансформація процесів планування та управління фінансами підприємств як реакція на економічні виклики. Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 4(26), 106-114. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-4/26-09 (дата звернення: 14.11.2025).

35. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2013. 375 с.

36. Штефан Н.М. Роль фінансового планування у прийнятті управлінських рішень. *Економічний вісник*. 2022. №1. С. 140-146.

37. Ярова Н.В., Воркунова О.В., Хотєєва Н.В., Скліфос О.С. Основні напрямки вдосконалення методичних основ фінансового планування на підприємствах. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2019. №3(68). С. 68-85.

38. Katarina Valaskova, Marek Nagy and Denis Juracka. Digital transformation and financial performance: an empirical analysis of strategic alignment in the digital age. Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy. URL: https://www.emerald.com/insight/1750-6204.htm (дата звернення: 02.11.2025).

39. Zeng C. Enterprise financial management in modern environment. Proceedings of the 2022 International Conference on Economics, Smart Finance and Contemporary Trade (ESFCT 2022), 2022. URL: https://www.atlantis-press.com/proceedings/esfct-22/125980509 (дата звернення: 04.11.2025).