

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра фінанси, облік і аудит

ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ 108.02.04 ПЗ

Виконав:

студент групи: 211-ФС-322

спеціальності 072«Фінанси, банківська
справа та страхування» (роботу виконано
самостійно, відповідно до принципів
академічної доброчесності)

Длугаш Я.О.



Керівник: доцент, канд. екон.наук
Єрмоленко О.А.

Рецензент: професор, д-р екон. наук
Овчиннікова В.О.

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра фінанси, облік і аудит

Освітній рівень: магістр

Спеціальність: 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Освітня програма «Управління фінансами, банківська справа та страхування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

 О.Г.Кірдіна
«05» червня 2023 р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ Длугаш Яніні Олегівні

- 1 Тема «Фінансове планування на підприємстві» керівник Єрмоленко Олексій Анатолійович, канд. екон. наук, доцент затверджені розпорядженням по економічному факультету від «23» жовтня 2023 року №27/23
- 2 Строк подання студентом закінченої роботи «30» грудня 2023 року.
- 3 Вихідні дані: підібрати законодавчі акти і нормативні документи з теми дипломної роботи ; вивчити і узагальнити монографічну, наукову, навчальну літературу що до теми дипломної роботи; ознайомитися і підібрати сучасні публікації з теми роботи в наукових журналах й інших періодичних виданнях; зібрати, узагальнити, проаналізувати фінансову, статистичну, економічну інформацію об'єкта дослідження для виявлення сутності і ролі фінансового аналізу в діяльності підприємства, що досліджується для аналізу фінансових результатів підприємства та прогнозування складових фінансового результату підприємства.
- 4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) розглянути сутність та роль фінансового планування в діяльності підприємства, види фінансових планів та методи фінансового планування, завдання, принципи та етапи реалізації фінансового планування, аналіз фінансового стану підприємства, фінансове планування в умовах невизначеності, застосування дискримінантних моделей діагностики банкрутства на підприємстві, впровадження моделі зустрічного цільового планування на підприємстві, застосування стратегічного планування.

5 Перелік графічного матеріалу проблеми планування на підприємстві, порівняльна характеристика тактичного та стратегічного планування, основні етапи фінансового планування, оцінка ефективності фінансового планування на тактичному рівні, показники дискримінантних моделей діагностики банкрутства, система показників, орієнтованих на вищі цілі, результати зустрічного цільового планування на 2023 рік на підприємстві, застосування алгоритму формування стратегічних рішень, класифікація способів фінансового планування, етапи впровадження системи планування, запропонована бюджетна модель підприємства, бюджет доходів та витрат на плановий рік, бюджет руху грошових коштів

6 Дата видачі завдання «05» червня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Стан виконання етапів	Примітка
Вибір теми та її затвердження	05.06. -10.06.23	
Підбір літератури та статистичних матеріалів	11.06.-14.07.23	
Консультація з керівником щодо організації роботи	15.07.-30.07.23	
Огляд джерел інформації	01.08.-30.08.23	
Написання чернетки першого розділу дипломної роботи	01.09.-30.09.23	
Аналітична обробка інформації та написання чернетки другого розділу роботи	01.10.-15.11.23	
Обробка матеріалу для написання аналітичних розрахунків третього розділу роботи	16.11.-30.12.23	
Перед захист на кафедрі. Кінцеве оформлення роботи	30.12.23	

Студент  Я.О.Длугаш

Керівник  О.А.Єрмоленко

Зміст

Вступ	4
1 Теоретичні погляди на фінансове планування підприємства	10
1.1 Поняття та основні положення фінансового планування на підприємстві	10
1.2 Види фінансових планів і методи фінансового планування.	16
1.3 Завдання, принципи та етапи реалізації фінансового планування	27
Висновки до першого розділу	34
2 Аналіз стану фінансового планування на підприємстві	36
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ СП «БКЗ»	36
2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «БКЗ»	42
2.3 Організація фінансового планування на ТОВ «БКЗ»	50
Висновки до другого розділу	58
3 Удосконалення системи фінансового планування ТОВ СП «БКЗ»	60
3.1 Основні проблеми фінансового планування на підприємстві	60
3.2 Впровадження моделі зустрічного цільового планування на підприємстві	68
3.3 Розробка автоматизованої системи фінансового планування на ТОВ СП «БКЗ»	78
Висновки до третього розділу	86
Висновки	88
Список використаних джерел	93

МРЕ. 108.02.04 ПЗ

Ізм.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата
Розроб.		Длугаш Я.О.		26.12.23
Перевір.		Єрмоленко О.		26.12.23
Н. контр.		Тройнікова О.М.		30.12.23
Затверд.		Кірдіна О.Г.		19.01.24

Фінансове планування
на підприємстві

Літера	Аркуш	Аркушів
	4	
УкрДУЗТ		

Додаток А – Агрегований звіт про фінансовий стан за 2017-2022 рр.	97
Додаток Б – Агрегований звіт про фінансові результати за 2017-2022 рр.	99

						Аркуш
						5
Ізм.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата		

Вступ

Висока конкуренція та розхитаність фінансової системи в сучасних економічних умовах змушує підприємців шукати нові способи покращення механізму фінансового управління на підприємстві.

Сьогодні економісти повинні не тільки розуміти внутрішню діяльність підприємства, але й знати ситуацію в країні та навколишньому світі, це пов'язано з глобалізацією фінансових процесів у країні. Життєздатність підприємства можна гарантувати, створивши ефективну службу планування, яка запобігла проблемі підприємства ще до кризи.

Досвід багатьох підприємств у розвинених країнах свідчить про те, що на сьогоднішньому конкурентному ринку з гострою конкуренцією фінансове планування є найважливішою складовою їх подальшого успіху, економічного зростання та процвітання. Це сприяє якнайбільшому зв'язку між існуючими виробничими ресурсами підприємства та попитом і пропозицією ринку.

Як відомо, підприємствам, які використовують методи фінансового планування, легше організовувати свою виробничо-господарську та фінансову діяльність.

Змістом фінансового планування є процес створення та затвердження фінансових планів як засобу збалансування як фінансових потреб, так і можливостей.

Сьогодні роль фінансового планування в діяльності підприємств принципово змінилася у відповідь на значну еволюцію системи планування в цілому. Тому, на нашу думку, актуальним є дослідження проблематики визначення фінансового планування з урахуванням специфіки відносин власності, основних принципів та особливостей організації стратегічного та поточного фінансового планування.

Дослідженню специфіки фінансового планування передують, по-перше, розгляд основних підходів до досягнення сутності останнього. Часто фінансове планування вважається важливою складовою системи фінансового менеджменту, оскільки

воно використовується для вирішення конкретних проблем, пов'язаних з фінансами.

Планування має вирішальне значення для ведення бізнесу. Багаторічний досвід іноземних та українських підприємств показав, що недооцінка планування на ринку, зведення його до мінімуму часто призводить до значних фінансових втрат. Для успішного виконання місії підприємства важливо реалізувати не тільки довгострокове планування, а й детальну розробку оперативних, поточних планів для кожного підрозділу, кожного міста на планеті. Календарні плани описують передбачувані цілі та обов'язки підприємства, містять інформацію про замовлення, про ресурсне забезпечення підприємства, про мету завантаження виробничих потужностей та їх використання, а також включають терміни виконання кожного завдання. Вони включають витрати, пов'язані з реконструкцією об'єктів, заміною обладнання, оновленням продукції, навчанням працівників тощо.

Ефективне управління базується на економічному розрахунку витрат і доходів, першочерговою вимогою якого є максимізація ефективності виробництва через зацікавленість працівників у результатах їхньої праці.

Планування виробництва, як особлива форма управління, сприяє цілеспрямованості та координації праці всіх учасників виробничого процесу. Планування полегшує ідентифікацію проблем у підприємства та опис необхідних дій, які необхідно виконати в майбутньому. Однак точно передбачити всі параметри економічної системи на практиці неможливо, оскільки створення плану завжди залежить від наявності інформації. Стратегія в контексті ринку та автономії підприємств повинна передусім стосуватися періоду виробництва, який гарантуватиме постійний дохід та фінансову стабільність підприємства.

Важливість магістерської роботи полягає в тому, що фінансове планування сприяє управлінню виробничо-господарською діяльністю на високому рівні, що забезпечує успіх підприємства на ринку та постійний розвиток матеріальної бази, соціальний розвиток колективу.

Метою магістерської роботи є отримання теоретичних і практичних знань, а також розвиток навичок і досвіду реального фінансового планування на

підприємстві, оцінка ефективності процесу фінансового планування та пошук шляхів його вдосконалення.

Для досягнення вищезазначеної мети необхідно реалізувати наступні завдання:

- викладення теоретичних засад фінансового планування, пов'язаних з економічним розвитком підприємства в цілому;
- оцінити фундаментальну концепцію фінансового планування, дослідити думки різних економістів щодо цієї концепції та створити формальне визначення слова фінансове планування;
- розглянути питання, що виникають під час фінансового планування на підприємстві;
- провести прогнозування основних фінансово-економічних показників досліджуваного підприємства на основі очікуваного звіту про фінансові результати та прогнозованого звіту про фінансові результати, що дозволить провести порівняння;
- оцінити ефективність фінансового планування на досліджуваному підприємстві на основі аналізу фінансового планування;
- запропонувати шляхи вдосконалення процесу фінансового планування на досліджуваному підприємстві;
- розглянути різні методи поведінки бізнесу з точки зору фінансового планування, а також запропонувати шляхи покращення процесу планування за наявності невизначеності, роблячи фінансовий план більш гнучким;
- розпізнати критерії створення автоматизованої системи фінансового планування на ТОВ СП «БКЗ», визначити етапи впровадження фінансової системи та розраховано бюджет доходів і видатків, бюджет балансу та бюджет руху грошових коштів, що призвело до відповідності між операційний і стратегічний бюджети діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є підприємство тісно пов'язане із сільським господарством, це сільськогосподарське підприємство ТОВ «Богодухівський комбикормовий завод».

Предмет дослідження система фінансового планування на промисловому підприємстві та як підвищити її ефективність.

До складових наукової новизни можна віднести: удосконалено алгоритм формування стратегічних рішень на підприємстві, що дозволить підприємствам обирати між пріоритетними підходами та напрямками інвестування.

Інформаційною основою є вітчизняні та зарубіжні дослідження принципів і практичного застосування фінансового планування в бізнесі, закони України, Укази Президента України, статистична інформація про Україну.

Методи дослідження – включають методи порівняння, систематизації та логічних узагальнень, а також системні підходи, усі вони призначені для полегшення наукового дослідження.

В ході підготовки та виконання роботи автором була використана інформація, у тому числі текст, алгоритми, методики проведення аналізу, досліджень, визначення певних характеристик, параметрів та вихідних даних, розрахунків, тощо, які містяться у джерелах [1-68], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана у результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволеними для використання автору цієї роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

За темою магістерської роботи опубліковано тези «Сучасні методи фінансового планування для підприємства» збірник «Актуальні питання сучасної економіки»: матеріали XV Всеукраїнської наукової конференції за міжнародною участю, 15 листопада 2023р. – Умань: УНУС. 2023. 320с. С.150-152 та тези «Роль ризиків у фінансовому плануванні» на конференції «Студентська науково-технічна конференція» у секції фінансів, обліку і аудиту, УкрДУЗТ.

1 Теоретичні погляди на фінансове планування підприємства

1.1 Поняття та основні положення фінансового планування на підприємстві

Один із основоположників сучасної економічної науки А. Файоль говорив, що управляти – це передбачати, а передбачати – майже діяти. Ідею «планування» сприйняли багато вчених, які висловили свою специфіку щодо визначення. Це питання обговорювали такі економісти, як В. Нелеп, Б. Грабовецький, Є. Равикович, Г. Присенко, Н. Костіна та ін.

Термін «прогноз» походить від грецьких слів «вперед, знання». Існує багато загальних визначень слова прогноз, серед яких: прогноз – опис майбутнього стану об'єкта, прогноз – наукова гіпотеза про розвиток об'єкта, прогноз – визначення майбутнього, а прогноз – опис потенціалу розвитку об'єкта.

Незважаючи на деякі розбіжності у визначенні слова – прогноз, пов'язані з різними цілями і завданнями прогнозу, у всіх випадках перспектива дослідника є перспективною, тобто прогноз є специфічною формою знання, першим кроком є не реальність ситуації, а радше перспектива, орієнтована на майбутнє. Наприклад, є природні явища, які не викликають питань і не потребують прогнозів (зміна дня і ночі, сезонні зміни). Крім того, розуміння майбутнього стану об'єкта не є його єдиною метою, а натомість є засобом наукового та практичного вирішення численних загальних та особистих проблем, які існують на даний момент і параметри яких, виходячи з потенційного майбутнього стану об'єкта, встановлені на сьогодні.

Термін «прогнозування» (похідне від грецьких слів – знання наперед) – це процес створення прогнозів на основі аналізу напрямку та масштабу розвитку об'єкта (процесу).

Цей метод прогнозування повинен вирішити два питання:

- що найбільш ймовірно в майбутньому;
- як слід змінити умови, щоб досягти бажаної майбутньої мети.

Планування – це форма передбачень, яка документується в письмовій формі. Основна відмінність між планом і прогнозом полягає в тому, що другий призначений для реалізації вже визначеної економічної стратегії, тоді як перший характеризується її перспективними результатами.

План – це письмовий документ, який описує намічені цілі підприємства на певний період, а також методи й умови, необхідні для їх досягнення. А плануванням вважається сам акт планування.

Планування як окрема галузь знань є наукою, спеціалізованою формою управління та мистецтвом. Його слід визнати важливою складовою управління підприємством, як процедуру, що визначає передбачувані цілі підприємства в заданий період часу. Фінансове планування є частиною більш загального процесу планування.

Фінансове планування передбачає розробку та обґрунтування показників, які описують очікуване зростання економіки протягом наступного періоду. Ці економічні норми залежать від планованого періоду.

Значення планування ілюструється популярною фразою: «Планувати або бути готовим». Визначення цього терміну полягає в тому, що організація, яка не вважає це важливою або не має знань про те, як планувати свою діяльність, стає об'єктом дослідження, засобом для досягнення мети іншого.

Через різноманітність економічних шкіл існує багато визначень і поглядів на фінансове планування, в результаті багато авторів розглядають термін «фінансове планування» по-різному. Розглянемо їх у таблиці 1.1.

Одним із основних принципів управління підприємствами, які працюють у ринкових умовах, є твердження: «Чим більше хаосу у зовнішньому середовищі, тим більше порядку у внутрішній організації дій підприємства».

Зрештою, відсутність планування призводить до того, що підприємствам доводиться мати справу з ситуаціями, коли вони:

- їм бракує розуміння, необхідного для майбутніх починань;
- їм бракує розуміння, необхідного для розгляду управління як безперервного процесу, коли майбутні дії організації нерозривно пов'язані з

поточними;

– вони втратили орієнтацію у світі бізнесу, тому що керуються лише короткостроковими інтересами, які мають, і не розуміють більшого значення подій, які відбуваються;

– нездатність визначити первинні вимоги ринку;

– стати менш потужним, ніж інші учасники ринку.

Таблиця 1.1 – Критичний аналіз підходів до визначення терміну «фінансове планування»

Автори	Визначення	Переваги	Недоліки
М.Д. Білик [9]	– процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками підприємства у плановому періоді	окреслено способи отримання фінансових ресурсів та їх використання	зазначено що, для цілей планування використовуються лише показники виробництва та планування
С.В. Онищенко [37]	– процес систематичної підготовки управлінських рішень, які прямо чи опосередковано впливають на обсяги фінансових ресурсів, узгодження джерел формування та напрямків використання згідно з виробничими, маркетинговими планами та показниками діяльності підприємства у плановому періоді, і які забезпечують вирішення завдань найбільш раціональним шляхом.	складова раціоналізації була включена в процес при узгодженні джерел формування та напрямків використання ресурсів за даними виробничо-збутових планів і показників діяльності підприємства	неочевидно, які типи рішень щодо фінансів безпосередньо впливають на кількість грошей, а які – опосередковано
Г.О. Крамаренко [22]	– науковий процес обґрунтування на певний період руху фінансових ресурсів підприємства і відповідних фінансових відносин. При цьому об'єктом планування є фінансова діяльність підприємства. Для формування і використання різних фондів коштів визначається рух ресурсів, фінансові відносини, які опосередковують їх, і нові вартісні пропорції.	визначено, що планування є періодичною науковою роботою, яка передбачає рух фінансових ресурсів та взаємодію	згадується процес фінансового опосередкування відносин і створення нових пропорцій вартості серед них, але не згадуються межі цих пропорцій.
А.М.Поддєрьогін [41]	– процес розроблення системи фінансових планів і планових (нормативних) показників із забезпечення розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами та підвищення ефективності його фінансової діяльності в майбутньому періоді.	планування фінансів розглядається з точки зору фінансової звітності та передбачених (звичайних) показників	він не визначає, як буде досягнута ефективність фінансових зусиль підприємства в майбутньому.

На жаль, неможливість застосувати фінансове планування на підприємствах спричинена не лише факторами, переліченими нижче, а й типовим небажанням керівників підприємств використовувати його методи та методи. Застосовуючи підхід фінансового планування, керівники підприємств також заперечують ефективність цих завдань, які є першочерговими для підприємства, а саме:

- створення необхідних ресурсів для виробничої, інвестиційної та фінансової діяльності;
- визначення шляхів ефективного інвестування капіталу та оцінка ступеня його раціонального використання;
- визнання грошових активів і зобов'язань за їх економічною вартістю внаслідок економічного використання фонду;
- налагодження раціональних відносин з бюджетом, банками та іншими учасниками;
- обслуговування інтересів акціонерів та інших інвесторів;
- контроль фінансового стану, життєздатності та кредитоспроможності корпорації.

Зрештою, існує цілий ряд питань, які можуть супроводжувати корпоративне планування в цілому. Питання, пов'язані з плануванням на підприємстві, зображені на рисунку 1.1.

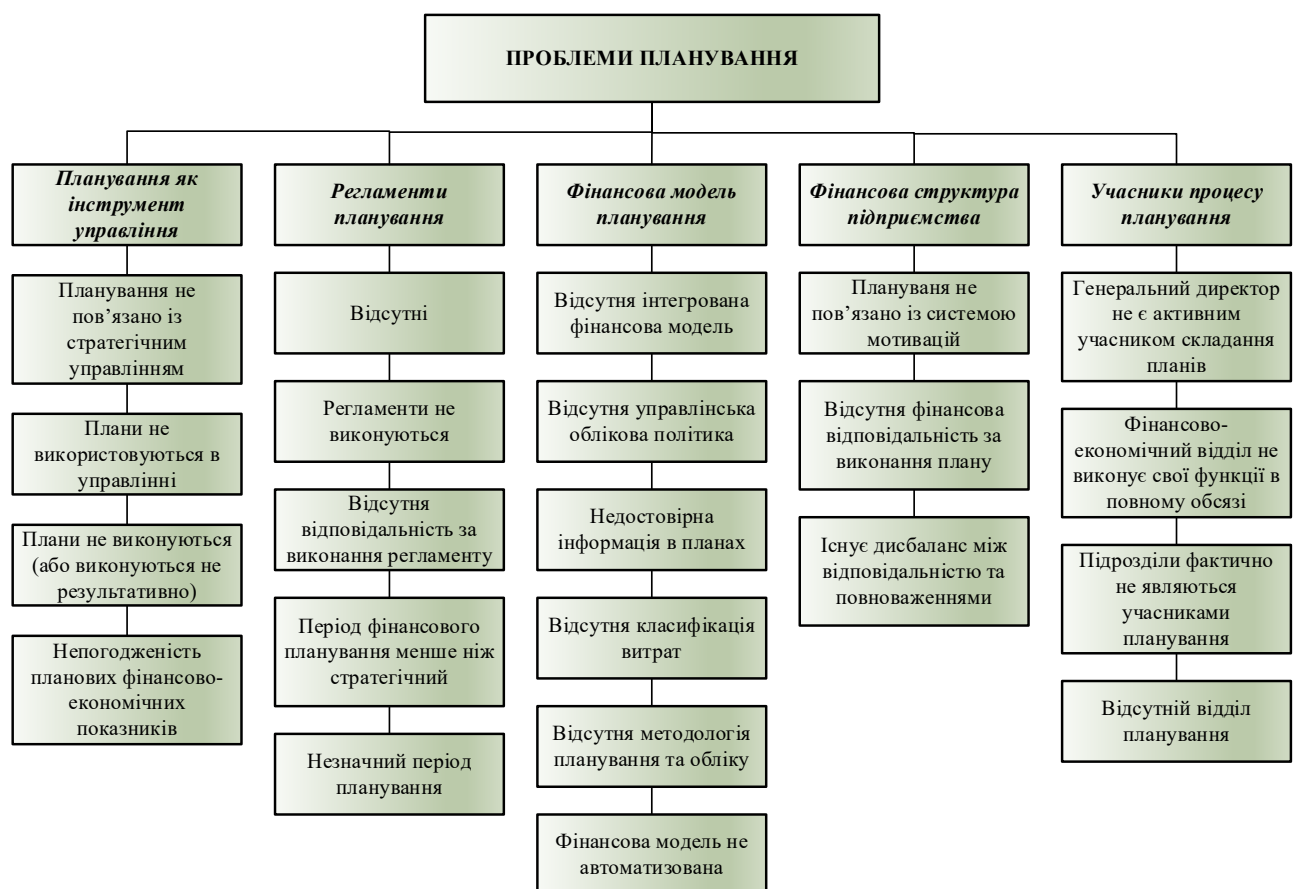


Рисунок 1.1 – Проблеми планування, які спостерігаються на підприємстві

Задокументований досвід багатьох підприємств у розвинутих промислово розвинутих країнах свідчить про те, що на сучасному конкурентному ринку з гострою конкуренцією планування фінансової та економічної діяльності є найважливішою умовою для їх подальшого успіху, зростання та процвітання. Це сприяє максимально можливому зв'язку між наявними виробничими ресурсами підприємства та попитом і пропозицією на ринку [46].

Зрештою, все це може призвести до невдалого стану справ на підприємствах або навіть до їх краху.

І навпаки, планування діяльності та управління діловими відносинами на підприємствах має значні переваги:

- розглядає виникаючі питання;
- полегшує підготовку вилок до майбутніх корисних умов;
- передбачає та готує підприємство до майбутніх змін у зовнішньому світі;
- підвищує ефективність діяльності організації та нагляду;
- створює умови для підвищення управлінської кваліфікації;
- сприяє більш ефективному розподілу та використанню ресурсів, підвищенню ефективності управління.

Сучасний ринок має підвищений попит на планування. Основними причинами зростання важливості планування в сучасних умовах є:

- підвищення мобільності зовнішнього середовища. Вимоги з боку попиту постійно розвиваються, це спричиняє зміни в інших аспектах зовнішнього середовища, технологіях і методах комунікації, соціальних відносинах тощо. Бізнес змушений зазнавати таких же швидких і значних змін. В українській економіці підвищення мобільності зумовлене насамперед перехідним характером вітчизняної економіки та, як наслідок, нестабільністю соціально-політичної сфери;
- збільшення сили відцентрових сил в економічних організаціях, це призводить до більш високого ступеня автономії та незалежності для окремих підрозділів і менеджерів на підприємствах. Поряд із позитивними результатами (підвищення гнучкості та підприємницької активності підрозділів), ця практика має низку шкідливих наслідків (втрата централізованого контролю над роботою

підрозділів; розподіл праці, який є надмірним або відсутнім у фундаментальній меті; або повне розтягнення цілі підприємства). Існує багато випробуваних і надійних методів боротьби з негативним впливом відцентрових сил; одним із найефективніших є планування, розробка єдиної корпоративної стратегії та її реалізація;

- новий метод управління персоналом, який надає працівнику більшу автономію, цей стиль сприяє розвитку ініціативи та творчих здібностей працівника.

Фінансове планування є невід'ємною частиною фінансової діяльності організації та стосується складних грошових відносин між організацією та її працівниками, бюджетом і кредитною системою.

Перехід України до ринкової економіки зумовлює необхідність зміни системи управління, у тому числі зміни способу планування бізнесу. У нових економічних умовах підприємство тепер здатна здійснювати всі заплановані види діяльності. Відкрита система підприємств зумовлює необхідність створення системи планування та управління підприємством, здатної швидко та ефективно реагувати на запити споживачів.

Процес планування повинен включати комплексний аналіз діяльності, тенденцій і закономірностей розвитку об'єкта планування та його оточення.

Планування господарської діяльності підприємства повинно відповідати принципам цілеспрямованого планування, послідовності, безперервності, збалансованості та оптимального використання ресурсів, об'єкт і предмет планування повинні бути відповідними.

Планування є частиною процесу управління підприємством. Основною метою планування є:

- максимізація ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;

- створення умов, що сприяють зростанню та вдосконаленню виробництва на основі сучасного розвитку науково-технічних знань.

Тепер підприємства самостійно виконують усі заплановані завдання. Перехід до ринку істотно вплинув на методи і форми управління виробництвом.

Найбільшими компонентами цього впливу є:

- управління та демонополізація господарської діяльності;
- орендна плата акцій державних підприємств перетворюється на форму власності на акції;
- розпуск великих організацій і створення малих;
- створення інфраструктури українського інвестиційного ринку.

Як наслідок, значення планування в організації не можна недооцінювати. Впровадження системи планування дозволить підприємству безперервно працювати, зростати популярність і мати переваги в конкурентній боротьбі. Ефективне фінансове планування має потенціал зберегти підприємство в умовах конкуренції та нестабільності ринку.

Важливо визнати, що комплексне фінансове планування є професійним. Під час розробки плану та контролю за його ходом фінансист повинен мати у полі зору всю фінансово-господарську діяльність підприємства. Його основна функція полягає в забезпеченні фінансової стабільності економічної організації через найбільший ступінь внутрішньої узгодженості.

Залежно від змісту та способу його прояву розрізняють види та підходи до планування.

1.2 Види фінансових планів і методи фінансового планування.

Важливе теоретичне і практичне значення має науково обґрунтована класифікація (або типологія) планів, яка базується на різних критеріях і ознаках.

Визначаються різні типи економічного планування:

- за економічними системами – директивне (владні), недирективне (регулятивні), індикативне;
- за термінами планування, стратегічне і тактичне, довгострокове і середньострокове;
- за спрямованістю планування – структурне, програмне, рамкове, соціальне.

У більшості країн з централізованою економікою, як правило, застосовується директивне (адміністративно-командне) планування, більш-менш конкретне в описі плану за економічними одиницями. Централізовані показники, які передбачалося реалізувати (обсяг і склад продукції, вартість матеріально-технічного забезпечення та праці, капітальні витрати та ін.), виокремлюються вищим об'єднанням управління народним господарством і зводяться до нижчого рівня. рівень для того, щоб бути реалізованим обов'язковим. Виробничі показники, як правило, також встановлюються в натуральному вираженні, а їх виконання здійснюється шляхом розподілу коштів на відповідні підрозділи через плановий бюджет. В умовах централізованої планової економіки виконання виробничих планів додатково сприяло підвищенням по службі та іншим формам заробітку працівників.

Недирективне планування – метод економічного планування, який використовується при переході від директивної до ринкової економіки. Це планування призводить до того, що народногосподарський план є важливим моментом у житті окремих економічних одиниць, останні регулюються центром шляхом використання фінансової та грошової політики, таких як заходи кредитної та фінансової підтримки. Як наслідок, показники, призначені для центру, природним чином не поділяються на окремі економічні одиниці, а натомість складаються із суміші прямих і непрямих витрат, матеріальні баланси є просто частиною процесу прогнозування, який використовується для створення внутрішньої згоди на план.

У контексті формалізованих ринкових обмінів планування характеризується рекомендаційним характером. Його найважливішими функціями є створення уявлення про майбутню економічну структуру та тенденції розвитку шляхом поєднання приватного та державного секторів економіки, визначення сфер найбільших труднощів, які вимагають активної участі уряду, та їх розміру.

Індикативне планування поширене в країнах зі змішаною економікою, де власність на виробничі ресурси є приватною. Це складові економічної політики держави, метою якої є вплив на поведінку економічних структур. Реалізація

запропонованих планів для приватних підприємств є дискреційною, а для державних підприємств запропонований план може мати певні обмеження.

Стратегічне планування поділяється на дві категорії: узагальнююче (інтегруюче) та програмне. Перше завдання – визначити цілі: планування на довгострокову перспективу з урахуванням структурних змін та отримання фінансової віддачі. Метою другого є визначення конкретного способу структурування виробництва, вибору ринків збуту тощо.

Лише великі підприємства потребують стратегічного планування. Його часові горизонти узгоджуються з довгостроковими періодами планування. Планування стратегій поширене при обґрунтуванні інвестиційних рішень.

Тактика є невід'ємною частиною стратегії, вона їй підпорядкована і служить їй. Він описує використовувані інструменти та методи, а також типову поведінку людини. Іншими словами, тактика – це ряд дій, розрахованих на обмежений час, з визначеною метою і конкретним способом досягнення конкретної мети в конкретних економічних ситуаціях. Різниця між тактичним і стратегічним плануванням наведена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика тактичного та стратегічного планування

Тактичне планування	Стратегічне планування
пов'язане з короткими періодами	пов'язане з довгостроковими періодами
характеризується певною вузькістю	характеризується широтою розмаху
тактичне планування займається вибором засобів для виконання намічених цілей, які задаються на вищому рівні управління.	стратегічний план підрозділу може бути тактичним для підприємства

Стратегічне планування передбачає встановлення цілей і вибір методів їх досягнення. Планування успіху як на тактичній, так і на стратегічній осі має вирішальне значення для досягнення найбільшого успіху.

Аналіз середовища підприємства є стратегічним за своєю природою, це створює основу для прогнозування потенційних подій. У стратегічному плануванні зазвичай використовуються сценарії «портфоліо підприємства», тому що тут використовуються різноманітні методи та планування. Піднесенням процесу планування стала система програмування, бюджетування та планування. Процес

планування став більш органічним, з акцентом на встановлення цілей (ринкового або виробничого характеру) та альтернативних методів їх досягнення. Запасні варіанти більше не вважалися порушенням типового ходу подій. Натомість успіх визначався досягненням довгострокових критеріїв, пов'язаних із соціально-економічними факторами. Реалізація стратегічного планування вимагала координації різноманітних планових заходів, що проводяться всіма підсистемами підприємства, а також розширення стратегічної діяльності на підприємстві, яка була розроблена як система стратегічного управління.

При побудові організаційної основи планування розрізняють типи планів за їх передбачуваною цільовою спрямованістю (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікація видів планів в залежності від їх цільової направленості

Цілі планування	Види планів
функціонування	середньостроковий: – поточний; – бізнес-плани плавної зміни структури виробництва; – бізнес-плани різкої відмови від окремої номенклатури виробництва; короткостроковий: – оперативно-календарний; – тактичний.
розвиток	перспективний: – стратегічний; – програмно-цільовий; – довгостроковий бізнес-план плавної зміни структури виробництва; – довгостроковий бізнес-план плавної зміни номенклатури виробництва; – середньостроковий бізнес-план плавної зміни структури виробництва і різкої зміни окремої (найбільш важливої) номенклатури виробництва.
залучення інвестицій	комплексний коротко і довгостроковий : – бізнес-план функціонування та розвитку виробництва; – бізнес-план створення нового продукту.

Як наслідок, на період забезпечення основної діяльності підприємства доцільними є середньострокові та короткострокові плани. Залежно від фінансового та економічного стану підприємства, можуть існувати намічені плани щодо поступової або різкої зміни методу виробництва. Кожен план може мати стратегію

та метод її виконання. Стратегія передбачає дезагрегування операційного плану на окремі, можливо ранжовані блоки пріоритетів.

Підприємства використовують різні підходи при плануванні своєї діяльності, вони обирають підходи, які задовольняють конкретні вимоги. Методи планування повинні відповідати зовнішнім умовам господарювання, специфіці різних станів процесу становлення і розвитку ринкових відносин, враховувати специфіку діяльності об'єктів планування, різноманітні способи і методи досягнення первинна мета збільшення прибутку (чистого прибутку).

Методологія планування – це сукупність теорій, які виводять загальні правила, наукові принципи, які керують процесом планування, їх обґрунтування та опис відповідно до вимог сучасного ринку, все це перевірено практичним застосуванням.

Методом планування вважається специфічний метод, технічний прийом, який використовує чисельний підхід до вирішення планових завдань, розраховуються значення показників, пов'язаних з пропозиціями, програмами і планами.

Методологія планування – це сукупність методів, які використовуються для розробки, підтримки та аналізу прогнозів, стратегій і планів усіх рівнів і часових рамок, система, яка обчислює очікувані результати, і всі вони повинні бути сумісними. Наприклад, метод розрахунку кількості товару, який необхідно продати, фінансової потреби у витратах тощо.

Планування економічної науки як складової наукового дослідження в основному походить від споріднених, але різних методів наукового дослідження: аналізу, синтезу, дедукції та індукції. У ньому присутні ці підходи до дослідження – системний, історичний, комплексний, експериментальний, спеціальний.

Метод описує спосіб вираження наукових і практичних зусиль окремих людей у галузі прикладної науки. Методи планової науки створюють різноманітність підходів і методів вивчення й узагальнення фактів дійсності в галузі планування економіки.

Одним із методів дослідження є системний підхід і метод раціонального

вибору, що дозволяє досліджувати можливі наслідки ймовірного процесу з позиції системи. Воно передбачає спочатку розгляд усього процесу планування в цілому, включаючи його власні закони розвитку, дослідження управління суб'єктом, включаючи всі його аспекти (економічні, соціальні, технічні, організаційні, екологічні та психологічні); по-друге, здатність розділяти процес на підсистеми та вивчати їх взаємодію, оскільки кожна підсистема схожа на всі інші підсистеми та весь процес. Це сприяє виявленню закономірностей і зв'язків між підсистемами, їх положення і залежності. Системний підхід передбачає розгляд кожного об'єкта планування як комплексу пов'язаних елементів, які мають свої закономірності розвитку, ці елементи об'єднуються для досягнення спільної мети.

Історико-конкретний підхід є одним із методів дослідження планування науки. Він передбачає дослідження того, як на процеси планування впливають фактори, що впливають на них. Усі процеси вважаються історично пов'язаними з історичними обставинами конкретної країни.

Комплексний підхід є більш розширеним поняттям, ніж системний підхід, другий реалізується за допомогою першого. Він постачає:

- комбіноване використання наукових методів, які не обмежуються однією галуззю, а застосовуються до кількох дисциплін;
- врахування всіх цілей планування на кожному рівні тощо;
- розгляд різноманітних питань диспетчеризації з точки зору часових інтервалів.

Експеримент – це процедура, яка використовує дослідження для виявлення чи з'ясування зв'язку між соціально-економічними проблемами. Це полегшує схвалення запропонованих рішень.

Суть методу моделювання полягає у створенні аналога (репрезентативного) передбачуваного процесу, який включатиме найбільш суттєві аспекти та властивості процесу, а також найбільш суттєві характеристики та властивості самого процесу.

У моделях планування використовується наступне:

- коли необхідно створити систему, якої насправді немає в житті;

- коли існуючу систему неможливо вдосконалити або експериментальна система є непомірно дорогою, це називається системою з недоліками;
- коли експеримент над складною системою пов'язаний з її падінням.

Моделювання не має рішення, але дозволяє вибрати альтернативу, більш практичну і раціональну, ніж запланована процес. Для цього використовуються різні види моделей: візуальні, числові, логічні, табличні та інші.

Унікальними методами дослідження є дослідження соціального характеру, які намагаються визначити процеси, які не піддаються кількісній оцінці, це досягається за допомогою інтерв'ю та анкетування, а також інших подібних методів.

Розташування планування науки залежить від зв'язків з іншими галузями науки: економічною теорією, галузевою економікою, економічною географією, правознавством, статистикою, бухгалтерським обліком, фінансами та кредитом, технічними та природничими науками, соціологією та психологією, математикою, кібернетикою, інформатикою. Більш конкретна характеристика методів планування на підприємстві наведена в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Класифікація методів планування

Класифікаційні ознаки	Методи планування
вихідна позиція для розробки плану	ресурсний (за можливостями) цільовий (за потребами)
принципи визначення планових показників	якісні: експертно-оцінний; евристичний. кількісні: екстраполяційний; інтерполяційний.
спосіб розрахунку планових показників	дослідно-статистичний (середніх показників) факторний (чинниковий) нормативний
узгодженість ресурсів і потреб	балансовий матричний
варіантність розроблюваних планів	одноваріантний (інтуїтивний) поліваріантний (розрахунково-конструктивний) економіко-математичної оптимізації
спосіб виконання розрахункових операцій	ручний механізований автоматизований
форма подання планових показників	табличний лінійно-графічний логіко-структурний (сітьовий)

В умовах гострої конкуренції на ринку як ресурсів, так і товарів, для кожного

підприємства важливо визначити, з чого почати розробку плану. У багатьох з них планування фактично починається з витрат і закінчується продуктом (метод планування ресурсів): спочатку вони визначають, які ресурси можуть бути використані та за якими цінами підприємство може ними розпоряджатися (ресурсна стратегія), потім, виходячи з цього інформації, підприємство визначає свою товарну та маркетингову стратегію. Такий підхід також доцільно використовувати за наявності підприємства-монополіста або коли конкуренція слабо розвинена. З посиленням конкуренції попит і потреби в продуктах стають центром розробки стратегії. Насправді ці комбінації стратегій і ресурсів формуються в симбіотичних відносинах.

Залежно від ступеня організації планових випусків і ринкової позиції підприємства застосовуються різні методи розрахунку кінцевих і проміжних значень планових показників. При зустрічі з проблемами, які є неструктурованими або погано структурованими, застосовуються експерти (експерти) або евристики.

Вони виводяться на основі використання непрямой та неповної інформації, досвіду спеціалістів, інтуїції. специфічними способами їх використання є:

- масове оцінювання – виявлення точки зору колективу на конкретне питання планування через соціальне дослідження щодо фундаментального характеру конкретної проблеми планування;

- організація системного підходу експертів (експертних комісій при органах законодавчої та виконавчої влади, вчених рад при Міністерстві економіки України). Особи, яких наймають як експертів, мають вузькоспеціалізований досвід у відповідних галузях знань, що включає великий професійний і практичний досвід;

- організація роботи експертів на основі певної системи їх участі. Під такими методами організації зусиль експертів прийнято розуміти: «Мозкова атака», «Делфі», «Паттері» тощо.

При розв'язуванні задач з добре структурованою природою, які більш або менш легко зрозумілі з точки зору кількісних характеристик, використовуються екстраполяція та інтерполяція. Перший використовується при визначенні

проміжних і кінцевих (на кінець планового періоду) показників на основі їх минулої динаміки, припускаючи, що темпи і пропорції на момент розробки плану збережуться і в майбутньому. Цей підхід є успішним у ситуаціях із певним ступенем стабільності технології та виробництва, монопольним становищем підприємства та відсутністю загрози з боку конкурентів.

Метод інтерполяції по суті протилежний. Він описує місію підприємства та цілі, які планується досягти в майбутньому. Виходячи з цих цілей підприємство визначає тривалість планового періоду та кількість проміжних планових показників. Тобто, на відміну від наступального методу екстраполяції, інтерполяційний метод передбачає зустрічний рух – від наміченої мети та пов'язаного з нею кінцевого значення запланованих показників метод розраховує проміжні значення цих показників.

Кілька різних підходів визнаються відповідними для розрахунку передбачуваних показників:

- дослідницько-статистичний (середні показники) – передбачає використання фактичної статистичної інформації за попередні роки (середні значення) для визначення планових показників.

- факторний (factorial) – більш раціональний, оскільки цей метод передбачає розрахунки впливу найбільш значущих факторів (чинників), на основі яких визначаються планові значення показників. Застосовується насамперед при плануванні технологічних (продуктивність і продуктивність тварин) і економічних (вартість праці, рентабельність і продуктивність) показників ефективності виробництва.

- нормативно-планові показники розраховуються шляхом застосування зростаючих норм ресурсів у міру їх використання та з урахуванням змін ресурсів у результаті розробки планових і технічних заходів у передплановому періоді. Необхідною умовою застосування цього методу є створення на підприємстві відповідної системи регулювання.

Фундаментальний принцип балансового методу полягає в тому, що план розвитку підприємства або галузі підтримується попередніми розрахунками того,

що буде потрібно для економіки і як це може бути досягнуто (як матеріальні, так і трудові витрати, а також фінансові витрати). Ці потреби включаються в попередній баланс. Основна перевага балансового методу полягає в тому, що він сприяє усуненню диспропорцій і, що найважливіше, запобіганню надлишку або недостатності представництва, а також встановленню ефективних співвідношень. Подальшим розвитком балансового методу планування є матричний метод, який передбачає створення моделей зв'язку між виробничими підрозділами та показниками.

Таблиця 1.5 – Класифікація норм та нормативів підприємства за видами нормованих ресурсів і призначення

Вид ресурсів	Норми затрат	Нормативи режимів
матеріали і енергія	затрати матеріалів на виготовлення основної, допоміжної продукції, обслуговування, ремонт, затрати палива та енергії, на виробничі, господарські та обслуговуючі процеси.	величини партій, періодичність поставок, запаси на складах, точки замовлення.
праця	затрати робочого часу на виготовлення основної, допоміжної продукції, обслуговуючі процеси, ремонт норми кількості та обслуговування.	тривалість робочої зміни, перерви на обід та відпочинок (у регламентованих інтенсивних процесах), тривалість відпустки та інше.
засоби виробництва	затрати часу на виготовлення основної допоміжної продукції, обслуговуючі процеси машин та устаткування, завантаження виробничої площі, виготовленням складанням і випробуванням виробів, затрати інструменту.	термін служби, (амортизації) технічні режими роботи, ремонтні цикли та їх структура, простої устаткування в ремонті, змінність роботи, запаси інструменту.
продукція : проміжна готова	широта використання уніфікованих деталей та вузлів.	величини партій обробки деталей, тривалість циклів, виготовлення деталей і вузлів, випередження запуску у виробництво; тривалість виробничих циклів, запаси на складі, періодичність відвантаження.
фінанси	оборотні кошти, нормативні показники ліквідності та заборгованості, відрахування у резервний фонд, процентні ставки, ставки оподаткування та інше.	

Загальним недоліком планів є їх єдина дисперсія. Як наслідок, метод розрахунку та конструювання (або опціонів) стає все більш популярним на підприємствах. Його складовими етапами є: вивчення об'єктивної дійсності,

розробка практичних рішень проблеми, які є найбільш доцільними з урахуванням досягнень науки і практики, техніко-технологічна, еколого-економічна оцінка отриманих варіантів, визначення найбільш доцільних. раціональний варіант і його широке обговорення. Альтернативний підхід до планування є повільним і трудомістким. У результаті використовуються графічні та аналітичні методи для зниження вартості праці та фінансів. Перший передбачає використання математичних рівнянь, які є прямими лініями, гіперболами, параболоми тощо для проектних розрахунків, а другий – конкретних формул, які стосуються окремих проблем.

Значний вплив на ефективність планування має використання економіко-математичних методів і персональних комп'ютерів. Це сприяє моделюванню складних економічних процесів, передбаченню найбільш вірогідних напрямків розвитку економічної системи на основі конкретних параметрів і поставлених цілей, швидкому розрахунку результатів з підвищенням їх точності. Крім того, це забезпечує визначення найбільш ефективного варіанту плану.

Важливо розрізняти слова «оптимальний план» і «ефективний план» (ці два слова часто використовуються в письмовому слові як синоніми). З варіантів плану вибираються ефективні стратегії. В сучасних умовах макро – і мікросередовища ці стратегії забезпечують найбільшу економічну вигоду підприємства. Найефективнішим варіантом плану є той, який передбачає максимізацію прибутку при мінімізації витрат, використання економіко-математичних методів для розрахунку екстремуму (максимуму або мінімуму) функції певним способом (максимізація прибутку, мінімізація витрат) і дотримання умов і вимоги проблеми. Якщо вони правильні, оптимальна стратегія буде найуспішнішою. Однак, якщо умови не узгоджені або обмеження неправильні, ця версія плану може бути вигідною з математичної точки зору, але вона буде неефективною, оскільки не забезпечує ефективного використання ресурсів і максимізації прибутку на фермі.

Останнім часом традиційний метод планування, який спирається на найпростіші комп'ютери, був витіснений автоматизованими та механізованими методами, які використовують персональний комп'ютер і складні електронні

комп'ютери (складні). Спосіб розрахунку передбачуваних цілей і показників (таблиці, малюнки, діаграми тощо) демонструє культуру та наочність конкретного підходу до планування діяльності підприємства.

Усі розглянуті методи планування є невід'ємною частиною формального процесу планування. Проте майже кожен керівник використовує термін «інтуїція», а також концепцію планування, заснованого на досвіді, разом з набором інших індивідуальних якостей, таких як інстинкт, винахідливість, творчі здібності та особливе чуття («нюх»). Ці якості асоціюються з досвідченим підприємцем.

Інтуїтивне планування є особливо успішним у поєднанні з формальним плануванням, і в деяких випадках воно ефективніше, ніж будь-який із цих підходів окремо. Це проілюстровано спільністю формального планування з типовою ринковою поведінкою, яка повторюється. Тим часом багато ринкових ситуацій складаються з особливих, особливих обставин, і формальне планування не завжди є корисним у таких ситуаціях. Інтуїтивне більш успішне. Ще одна причина для використання інтуїтивного планування полягає в тому, що менеджер має природний страх, який не є повністю усвідомленим. Одним з поширених прикладів фінансової раціональної поведінки є акт купівлі акцій під час падіння ринку або, навпаки, акт спекуляції на фондовому ринку, який пов'язаний зі значними змінами психологічного стану учасників фондового ринку.

У підсумку слід розуміти, що існує кілька типів фінансових планів і способів їх створення. Підприємство сама повинна придумати, як планувати підприємство в цілому, і окремо планувати фінанси.

1.3 Завдання, принципи та етапи реалізації фінансового планування

Фінансове планування – це процес створення та перегляду фінансових звітів як засіб збалансування фінансових потреб і можливостей. Фінансовий план тієї чи іншої організації є репрезентативним, наприклад, їхньою фінансовою діяльністю. порядок заробляння грошей і їх витрачання. На їх склад і структуру, а також на

загальний склад впливають завдання, напрями і методи реалізації фінансової політики. Підприємства часто створюють фінансові плани, які є водночас відображенням певної політики та засобом обґрунтування. Будь-яка політика, яка не має фінансового пояснення, не може бути ефективною. І навпаки, жоден варіант фінансового плану не може вважатися ідеальним, якщо він не забезпечує досягнення відповідних цілей і завдань фінансової політики.

Процес фінансового планування ділиться на два етапи. На мікрорівні це індивідуальні плани для окремих підприємств. Ці стратегії і тактики відображаються у фінансовому плані підприємства. Їх основними обов'язками є визначення джерел і обсягів формування доходів, зниження витрат і підтримання фінансової рівноваги. На макрорівні це первинний фінансовий план, який описує дії держави: бюджет, а також загальний фінансовий план, який відображає доходи і витрати всіх суб'єктів фінансових відносин. Ці стратегії є втіленням фінансової стратегії держави. І навпаки, їх різне значення. Бюджет – це офіційна фінансова директива, яка затверджується як закон і яка в основному використовується для реалізації монетарної політики. Консолідований фінансовий план фактично є довідковим документом, який слугує для визначення загального обсягу доходів і витрат, а також керує розподілом і перерозподілом цих витрат між різними сферами та складовими фінансової системи. Це основний засіб підтвердження та фінансової компенсації за політичні рішення.

Обов'язки фінансового планування пов'язані зі структурою фінансового плану та обов'язками фінансової політики. Вони відповідальні за визначення справжніх джерел і обсягів доходів, оптимізацію структури витрат на основі принципів ухвалення фінансової політики, збалансованість доходів і витрат.

Перша з цих послідовностей та їхнє значення полягає у вимірюванні фактичного обсягу доходу. Будь-які помилки, як у бік їх завищення, так і заниження, позначаються на актуальності фінансового плану, а відтак і фінансової політики, що негативно позначається на її виконанні. Грошово-кредитна політика держави, стратегія і тактика бізнесу мають базуватися на реальних можливостях. Крім того, в процесі планування слід знайти резерви доходу, якщо наявного обсягу

доходу недостатньо для виконання поставлених завдань.

Другою важливою роллю фінансового планування є скорочення витрат. І хоча основною метою фінансової політики є вирішення проблем витрат, також важливо оцінити, чи є вирішення однієї з проблем занадто великим порівняно з іншими сферами витрат. Планування фінансів щодо розподілу витрат повинно мати взаємозв'язок з фінансовою політикою і не допускати невиправданого здійснення витрат за будь-які витрати. Крім того, він має бути спрямований на економічне, ефективне та раціональне використання доходів.

Третє, невід'ємне завдання – збалансування доходів і витрат. Фінансовий план, який є і за складом, і за змістом, є балансуванням доходів і витрат, тому не може бути незбалансованим. Це найскладніше завдання, яке може мати кілька підходів до її вирішення. Кожен варіант має унікальну фінансову політику, яка відрізняється від інших. Ці принципи, ознаки та наслідки є специфічними для кожного. В результаті процес збалансування фінансового плану – це постійна боротьба з численними варіантами і визначенням усіх можливих результатів. Зрештою, вибір найкращого варіанту має вирішальне значення для реалізації фінансової політики та полегшує з'ясування фінансової діяльності всіх учасників.

Таким чином, фінансове планування – це процес створення фінансової системи на основі конкретних аспектів фінансової діяльності, яка гарантуватиме реалізацію фінансової стратегії підприємства на майбутнє.

Допоміжними засобами, що полегшують процес планування, називають засоби, що автоматизують технологічний процес створення рішень. Це включає технічну, освітню, практичну, організаційну та лінгвістичну допомогу. Комплексний характер цих інструментів дозволяє створити заздалегідь сплановану систему розрахунків.

Створення системи планування повинно відповідати ряду принципів, основними з яких є: цілеспрямованість, єдність і завершеність, інтегрованість змісту в часі, гнучкість і точність. Пізніше Р. Акофф задокументував інший принцип планування – концепцію участі.

Концепція єдності полягає в тому, що планування має бути системним, тобто

передбачає наявність сукупності компонентів планування та їх взаємозв'язків, а також єдиного напрямку розвитку, орієнтованого на загальну мету. Складовими планування на підприємстві є невеликі підрозділи, які в нього входять, а також окремі складові процесу планування. Процеси планування, які в першу чергу задумані, повинні поєднуватися з орієнтацією на цілі, тобто вони повинні мати істотний зв'язок один з одним. Змістова орієнтація досягається шляхом поєднання системи планування та структурної орієнтації організації. Комунікація між підрозділами полегшується завдяки координації функцій на горизонтальному рівні, що досягається за допомогою функціональних підрозділів (наприклад, виробництва, маркетингу тощо). Єдиний передбачуваний напрям планової діяльності, спільна мета всіх елементів підприємства можливі в рамках вертикального об'єднання всіх підрозділів (наприклад, підприємство – цехи – бригади) та їх інтеграції.

Про узгодженість цільової діяльності окремих функціональних підрозділів свідчить той факт, що жодна частина підприємства не може бути ефективно спланована самостійно, без прив'язки до планування окремих його підрозділів. Крім того, зміни в одному з підрозділів повинні бути відображені в планах інших підрозділів.

Поєднання запланованої діяльності демонструється твердженням:

- кожна з підсистем, задіяних у плануванні, вносить свій внесок, виходячи із загальної стратегії підприємства. Окрема стратегія є складовою загального плану вищого ступеня складності та підприємства в цілому.

- усі плани є не просто набором документів, а й мають зв'язану та кооперативну систему організації.

Узгодження планів може здійснюватися послідовно або одночасно (асинхронно). Необхідність наявності єдиного плану для всіх рівнів управління в усіх структурних підрозділах підприємства визначає послідовний характер їх координації. У великих організаціях, які мають структуру компонентів, організовану вздовж осі «вгору» і «вниз», процес планування складається з комбінації «зверху вниз» і «знизу вгору», що називається принципом

«протипотоку». . Процедура планування передбачає процес координації, який включає кілька рівнів управління.

Поняття участі тісно пов'язане з поняттям єдності, і це просто той факт, що кожен працівник підприємства бере участь у запланованих заходах, незалежно від посади чи посадової інструкції. Тобто в процесі планування повинні брати участь усі ті, кого це безпосередньо стосується. Крім того, кожен учасник процесу планування отримує розуміння цілей підприємства, включаючи співробітників нижчого класу, це призводить до того, що плани підприємства стають їх особистими планами. Реалізація принципу участі має наслідком заохочення співробітників до участі в процесі планування, результатом чого є розвиток їх індивідуальних талантів.

Щоб зрозуміти всю систему створення планів на підприємстві, можна звернутися до блок-схеми фінансового планування, яка зображена на рисунку 1.2.

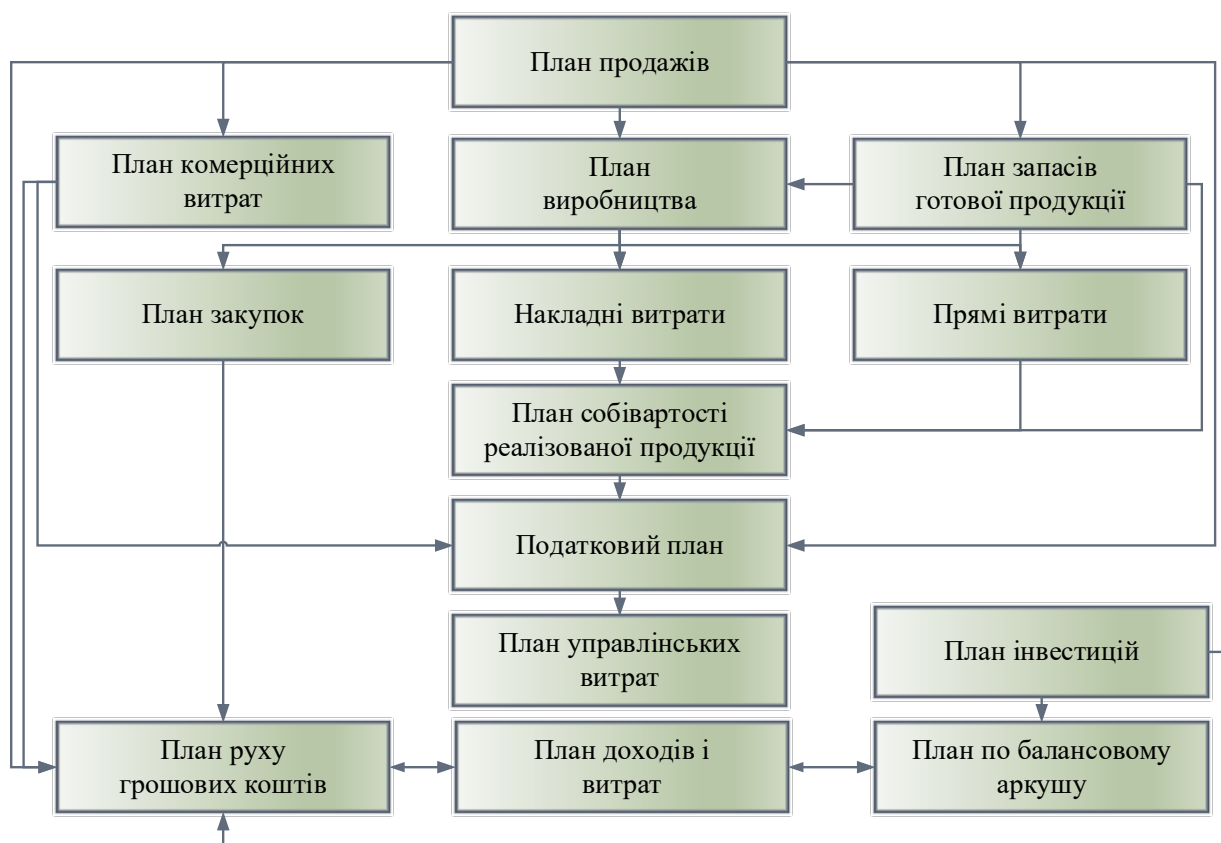


Рисунок 1.2 – Послідовність формування консолідованого фінансового плану на підприємстві

Як наслідок, створення підприємства як замкнутої системи викликано зміною

економічних умов, спричиненою посиленням турбулентності зовнішнього середовища, що призвело до появи стратегічного планування та стратегічного управління.

Створення поточних планів, як і перспективних, здійснюється в два етапи: спочатку проводяться підготовчі роботи, потім визначаються відповідні показники плану. Метою підготовчої роботи є виявлення невикористаних резервів, які можна було б нарощувати з метою підвищення ефективності управління, запропонувати методи їх розробки та зібрати вихідну інформацію, необхідну для створення плану.

Основною складовою цього проекту є дослідження виробничо-фінансової діяльності ферми. Розглянуто первинні результати діяльності корпорації та її підрозділів за звітний рік.

Всі форми фінансового планування пов'язані між собою і відбуваються в певному порядку.

Перший етап – прогнозування фінансової діяльності, де визначаються обов'язки поточного планування. Це найскладніша складова процесу планування, яка потребує висококваліфікованих спеціалістів. Фінансову стратегію підприємства слід розглядати як створення довгострокової системи цілей щодо фінансової діяльності та вибір найбільш ефективних методів досягнення цих цілей. Це комплексний план, який допоможе підприємству мати гроші. Це стосується планування фінансів, вирішення проблем, що забезпечують фінансову стійкість підприємства, умови ведення бізнесу на ринку.

Другий етап – це поточне планування фінансової діяльності, яке передбачає створення системи фінансових планів по кожній складовій фінансової діяльності підприємства на наступний рік з розбивкою на квартали. Таке планування полегшить визначення всіх потенційних джерел фінансування на майбутній період, створить систему доходів і витрат, забезпечить послідовну життєздатність підприємства та визначить склад його активів наприкінці планового періоду.

Третій етап – планування фінансової діяльності в розрізі оперативних цілей. Він складається зі створення системи бюджетів, яка охоплює короткострокові фінансові плани (до року), ці бюджети представляють надходження та витрати

коштів від різних фінансових аспектів, різноманітної економічної діяльності та інвестиційних проектів.

Більш детальний опис процесу фінансового планування на підприємстві зображено на рисунку 1.3.

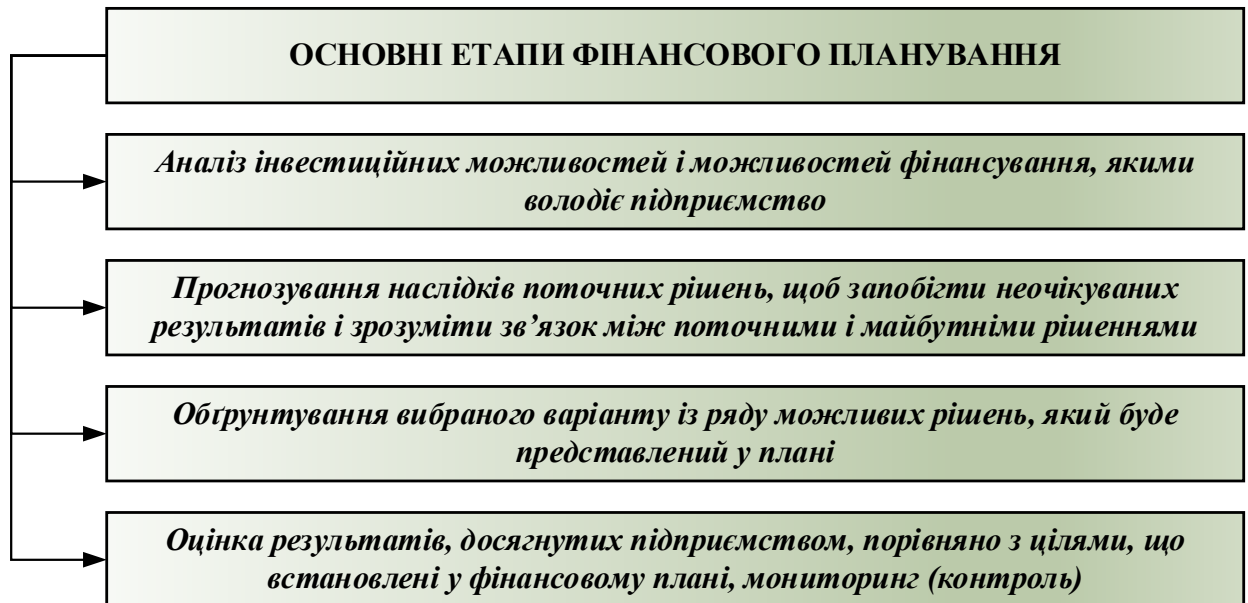


Рисунок 1.3 – Основні етапи фінансового планування

Різні етапи розвитку та порядок впровадження фінансового планування на підприємстві визначають метод фінансового планування на рівні бізнесу.

Таким чином, фінансове планування охоплює всі заходи, пов'язані з плануванням, а також їх виконання.

Основним завданням розробки системи моніторингу фінансової діяльності є розпізнавання відхилень фактичних результатів від очікуваних, визначення причин зниження ефективності та розробка пропозицій щодо окремих сфер фінансової діяльності. Для цього типовою процедурою є розрахунок основних груп фінансових показників: ліквідності, платоспроможності, активності та прибутковості.

Як наслідок, впровадження фінансового планування на підприємстві має вирішальне значення для успішної роботи підприємства та правильного орієнтування на ринку. Підприємства, які ставлять перед собою завдання поліпшити свій фінансовий стан або посилити вплив на ринок, майже неможливі без використання фінансового планування.

Висновки до першого розділу

1 Планування є попередником прогнозування, яке офіційно задокументовано. Основна відмінність між планом і прогнозом полягає в тому, що другий призначений для реалізації вже визначеної економічної стратегії, тоді як перший характеризується її перспективними результатами.

2 Планування як окрема галузь знань вважається наукою, спеціалізованою формою управління та мистецтвом. Його слід визнати важливою складовою управління підприємством, як процедуру, що визначає передбачувані цілі підприємства в заданий період часу. Фінансове планування є частиною більш загального процесу планування.

3 Планування є частиною процесу управління підприємством. Основною метою планування є:

- максимізація ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;
- створення умов, що сприяють зростанню та вдосконаленню виробництва на основі сучасного розвитку науково-технічних знань.

4. Планування наукового дослідження як складової економічної науки в першу чергу походить від споріднених, але різних методів наукового дослідження: аналізу, синтезу, дедукції та індукції. У ньому присутні ці підходи до дослідження – системний, історичний, комплексний, експериментальний, спеціальний.

5 Фінансове планування – це процес створення та перегляду фінансових звітів як засіб збалансування фінансових потреб і можливостей. Фінансовий план тієї чи іншої організації є репрезентативним, наприклад, їхньою фінансовою діяльністю. порядок заробляння грошей і їх витрачання. На їх склад і структуру, а також на загальний склад впливають завдання, напрями і методи реалізації фінансової політики. Підприємства часто створюють фінансові плани, які є водночас відображенням певної політики та засобом обґрунтування.

6 Відповідальність фінансового планування впливає зі структури

фінансового плану та відповідальності фінансової політики. Вони відповідальні за визначення справжніх джерел і обсягів доходів, оптимізацію структури витрат на основі принципів ухвалення фінансової політики, збалансованість доходів і витрат.

7 Впровадження фінансового планування на підприємстві має вирішальне значення для успішного функціонування підприємства та належного орієнтування в ринкових умовах. Підприємства, які ставлять перед собою завдання поліпшити свій фінансовий стан або посилити вплив на ринок, майже неможливі без використання фінансового планування.

2 Аналіз стану фінансового планування на підприємстві

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ СП «БКЗ»

Об'єктом дослідження є сільськогосподарське підприємство з обмеженою відповідальністю «Богодухівський комбікормовий завод» (далі – ТОВ СП «БКЗ»), яке спеціалізується на заготівлі, переробці та реалізації зернових культур, а також виробництві комбікормів, кормів, паливних полет та трав'яних гранул. Основним напрямком виробництва СП ТОВ «БКЗ» є екологічність продукції, якість якої відповідає не тільки українським, а й закордонним вимогам.

Основний вид діяльності 10.91 Виробництво готових кормів для сільськогосподарських тварин

До інших видів діяльності належать вирощування зернових культур (крім рису), зернобобових та олійних культур, помел борошна та виробництво промислової продукції з дрібних зернових культур, оптова торгівля зерновими культурами, тютюновою сировиною, насінням та кормами для тварин, оптова торгівля іншими продуктами харчування, включаючи рибу, ракоподібних і молюсків, міжнародні заходи, неспеціалізована оптова торгівля, роздрібна торгівля з товарних лотків і на ринках, складування, оренда та розвиток власного або орендованого нерухомого майна, очищення стічних вод, очищення та очищення стічних вод, розподіл електроенергії, післяжнивні заходи.

Завод виробляє сипучі, гранульовані комбікорми та грубі корми для великої рогатої худоби, свиней, птиці, риби та інших сільськогосподарських тварин. Технологія виробництва продовжує вдосконалюватися, а випуск продукції продовжує зростати, досягаючи 10 тонн/добу.

Юридична адреса підприємства: 84402, 62132, Харківська обл., Богодухівський р-н, с. Губарівка.

У підприємства є все необхідне для такого виду робіт:

– ємність для зберігання зерна силосного типу ємністю 7000 тон;

- склад мучної сировини, виробнича потужність 10 000 тон;
- цех переробки зерна потужністю видалення сміття та очищення вологи до 1500 тон на добу;
- цех з виробництва комбікормів виробничою потужністю 10 т/добу, склад з резервуаром для зберігання сировини силосного типу ємністю 3000 т, склад готової продукції силосного типу ємністю 1500 т. , та загальною площею 800 кв.м для пакування та зберігання готової продукції, наземний склад, 2 відвантажувальні пункти, обладнані автотранспортом;
- цех грануляції оснащений 4 грануляторами марки B6DY загальною виробничою потужністю 600 т/міс.;
- електронні ваги, максимальне навантаження 60т, довжина платформи 18м;
- комбікормовий магазин-склад;
- атестовані виробничо-технічні лабораторії;

ТОВ СП «БКЗ» завжди відкрите до нових пропозицій і готове до довгострокової, взаємовигідної співпраці з постачальниками та замовниками.

ТОВ СП «БКЗ» надає послуги з виробництва комбікормів за договором: Клієнт передає сировину на фабрику для обробки, а фабрика виконує роботу з виробництва продукту (можливо, за рецептом замовника), який потім передається замовнику. Завдяки плідній роботі виробничо-технічних лабораторій і тваринників рецепти виробництва комбікормів постійно вдосконалюються. Однак, незважаючи на постійну розробку нових формул, продукція завжди відповідає стандартам національних технічних і технічних стандартів, а всі необхідні аналізи продукції проводять наші власні лабораторії.

Популярність комбікормів серед фермерів пояснюється різким зростанням урожайності. Щоб птахи/тваринки росли здоровими і сильними, їх необхідно постійно забезпечувати збалансованим харчуванням (комбікормом, що складається із зерна, трави, білково-вітамінних добавок і мінеральних сумішей). У майбутньому це позитивно вплине на якість сільськогосподарської продукції.

Кількість штатних працівників – 47 осіб. Виробництво зросло до 8 млн грн на місяць.

Тепер варто провести більш детальний аналіз фінансових показників підприємства. Для цього будемо використовувати стандартну форму звітності.

Спочатку ми представимо та проаналізуємо аналітичне групування активів і пасивів підприємства з 2018 по 2022 роки та їх динаміку в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз активу балансу, тис грн

Актив балансу	Роки					Відхилення	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022- 2021pp, (+,-)	2022- 2018pp (+,-)
нематеріальні активи	4,5	4,5	0,7	1,4	2	0,6	-2,5
основні засоби	3957,8	3908,9	3436,6	4056,4	4179,5	123,1	221,7
довгострокові фінансові інвестиції	1063	1063	563	563	563	0	-500
інші необоротні активи	48,1	28,3	7,5	19,6	110	90,4	61,9
усього необоротних активів	5073,4	5004,7	4007,8	4640,4	4977	336,6	-96,4
Запаси	13538,2	17999,7	20013,3	34571,4	43640	9068,6	-30101,8
векселі одержані	99,5	99,5	99,5	99,5	0	-99,5	-99,5
дебіторська заборгованість	1328,3	1161,8	1408,4	3065	27716	24651	26387,7
поточні фінансові інвестиції	0	72,1	65,7	77,9	909	831,1	-909
грошові кошти та їх еквіваленти	10,9	1,1	1,1	2,3	5	2,7	-5,9
інші оборотні активи	1512,4	1869,7	1486,4	3007,8	1077	-1930,8	-435,4
усього оборотних активів	16668,5	21132,8	23008,7	40746,0	72438	31692	55769,5
баланс	21741,9	26137,5	27016,7	45386,4	78293	32906,6	56551,1

Вивчивши статті активів балансу, можна зробити висновок, що за 2018-2022 роки валюта балансу зросла на 52%, а за 2022 рік – на 38%. Це свідчить про збільшення обсягів виробництва на підприємстві. Важливо зазначити, що протягом досліджуваного періоду зростання вартості валюти зумовлювалося насамперед такими елементами: резервами, які зросли на 30101,8 тис грн, та дебіторською заборгованістю, яка зросла на 26387,7 тис грн.

Якщо розглянути структуру зміни активів балансу, то видно, що більшість активів у переліку зросла, за винятком нематеріальних активів (зменшилися на 2,5 тис грн), довгострокових фінансових інвестицій (зменшилися на 500 тис грн),

векселів отриманих (зменшилися на 99 тис грн), інших оборотних активів, які зменшилися на 792,7 тис грн. Якщо порівняти величину оборотних і необоротних активів, то видно, що у 2022 році оборотні активи майже в 15 разів перевищували необоротні активи, що свідчить про струнку фінансову структуру підприємства.

Для повної характеристики підприємства необхідно розглянути та оцінити аналітичний склад пасиву балансу (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз пасиву балансу, тис грн

Пасив балансу	Роки					Відхилення	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022– 2021рр. (+,-)	2022– 2018рр. (+,-)
статутний капітал	1168,4	1168,4	1168,4	1168,4	1168,4	0	0
інший додатковий капітал	1721,2	1721,2	1721,2	1721,2	1721,2	0	0
нерозподілений прибуток	1973,5	1999,8	3343,3	3647,9	608	-3039,9	-1365,5
усього власний капітал	4863,1	4889,4	6232,9	6537,5	3497	-3040,5	-1366,1
короткострокові кредити банків	799,2	613,8	4864,8	18748,9	19000	251,1	18200,8
кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	10711,1	11142,4	7573,7	2074,7	47063	44988,3	36351,9
поточні зобов'язання за розрахунками	4893,2	8731,1	7273,5	16547,5	8199	-8348,5	3305,8
інші поточні зобов'язання	225,3	20,5	22,2	29,6	32	2,4	-193,3
баланс	21741,9	26137,5	27016,7	45386,4	78293	32906,6	56551,1

Аналіз пасиву балансу показує, що капітал підприємства за звітний період збільшився на 52155,5 тис грн.

Очевидно, що спостерігається негативний нахил зменшення власного капіталу, який зменшився на 1392,4 тис грн за рахунок зменшення нерозподіленого прибутку у 2022 році. Також слід зазначити, що до 2022 року спостерігалася позитивна тенденція до збільшення нерозподіленого прибутку, це свідчить про практику накопичення прибутку. Негативна тенденція простежується щодо значного збільшення позикових коштів підприємства, ця величина зросла на 56551,1 тис грн.

Найбільше на приріст кредитних коштів вплинуло збільшення обсягу кредитів банків на 18200,8 тис грн та збільшення кредиторської заборгованості за товари, послуги та проекти на 36351,9 тис грн. Як наслідок, підприємство має низьку боргову та фінансову залежність, обидві з яких є похідними від співвідношення власного капіталу та капіталу позик.

Для повного уявлення про фінансовий стан можна порівняти суму змін у балансі з фінансовими результатами фінансової діяльності (дохід від реалізації продукції) за формою №2. Ця оцінка наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз зміни валюти балансу та доходу від реалізації продукції

Коефіцієнт	Роки, %					Відхилення 2022- 2018рр. (+,-) , %
	2018	2019	2020	2021	2022	
коефіцієнт приросту валюти балансу	7,31	20,21	3,36	67,99	72,50	65,31
коефіцієнт приросту доходу від реалізації продукції	32,65	-13,82	16,46	86,83	272,59	239,94

В результаті ми спостерігаємо значне зростання темпів зростання доходу від реалізації продукції, що свідчить про покращення використання коштів на підприємстві порівняно з попереднім періодом. Що стосується збільшення валютного балансу, то це свідчить про збільшення промислових можливостей підприємства і тому вважається позитивним.

Тепер зупинимося на наступних фінансово-економічних показниках підприємства в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ СП «БКЗ»

Показник	Роки					Відхилення	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022– 2021рр. (+,-)	2022– 2018рр. (+,-)
дохід від реалізації продукції, тис грн	24408,1	21089,9	24568,8	45903,2	171032	125128,8	146623,9
чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис грн	20400,3	17580,3	20474,0	38252,7	142527	104274,3	122126,7
валовий прибуток, тис грн	1509,9	1633,9	3028,8	4263,4	3063	1200,4	1553,1
чистий прибуток (збиток), тис грн	-921	19,7	1007,6	228,4	– 3040	-3268,4	-2119

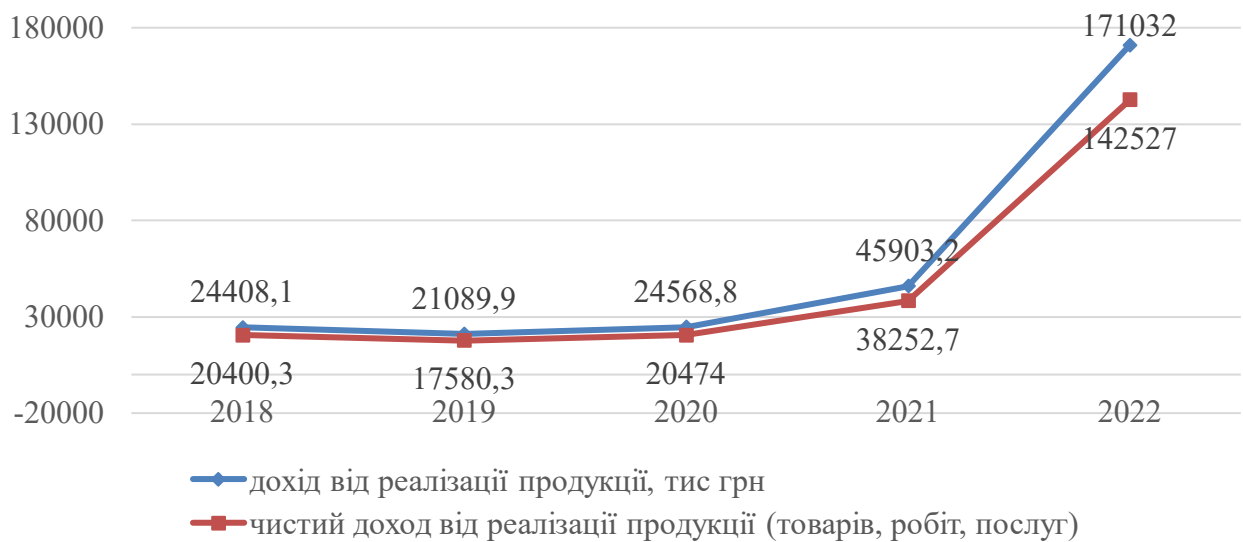


Рисунок 2.1 – Динаміка доходу від реалізації та чистого доходу, тис грн

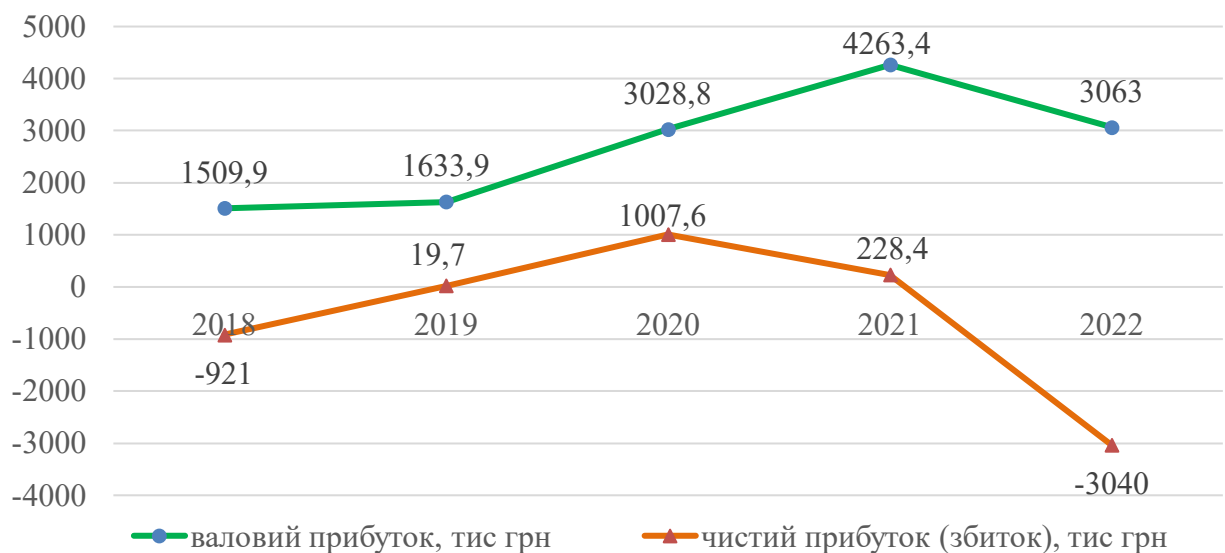


Рисунок 2.2 – Динаміка валового та чистого прибутку
ТОВ СП «БКЗ», тис грн

Для більш глибокого аналізу необхідно визначити окремі показники, які розглядаються в наступних підрозділах.

Наведені вище розрахунки демонструють збільшення надходжень, прибутку та прибутку протягом 2018-2022 років. У 2022 році чистий дохід від реалізації значно зростає, приблизно на 372%. Однак зростання доходу в цілому не вплинуло на фінансовий результат 2022 року, який склав збиток у розмірі 3,0 млн доларів. Відхилення чистого прибутку у 2021-2022 фінансовому році склало 3268,4 тис грн.

2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «БКЗ»

Одним із аспектів формування цивілізованих ринкових відносин є посилення впливу цих факторів, включаючи гостру конкуренцію, технологічні зміни, комп'ютеризовану обробку економічної інформації, постійні оновлення податкового законодавства, змінні відсоткові ставки та обмінні курси в поєднанні з інфляцією, яка все ще є збільшення. Ось чому керівники підприємств мають багато запитань, на які можна відповісти за допомогою об'єктивного фінансового аналізу, який сприяє найбільшому ступеню раціональності у розподілі капіталу для майбутніх починань. Усі ресурси обмежені, і максимального ефекту можна досягти не лише регулюючи їх обсяг, а й беручи правильне співвідношення. З усіх типів ресурсів фінансові ресурси мають першорядне значення, оскільки вони є єдиною формою ресурсів підприємства, які можна опосередковано та з мінімальними витратами часу перетворити на інші ресурси.

Основою для фінансового аналізу є бухгалтерська звітність, яка наведена в додатках.

Щоб зрозуміти підприємство в цілому, ми проведемо наступні типи аналізу:

- дослідження майнового стану;
- аналіз різних джерел формування капіталу підприємства;
- оцінка ліквідності та платоспроможності.
- оцінка фінансової стійкості;
- вивчення комерційної діяльності;
- аналіз фінансових результатів і прибутковості.

Розрахунки, що стосуються аналізу майнового стану підприємства, наведені в таблиці 2.5.

Аналіз майнового стану підприємства вказує на те, що знос основних засобів має тенденцію до зростання з часом, це є негативним моментом, в результаті коефіцієнт з 2018 року по 2022 рік збільшився на 0,18.

Таблиця 2.5 – Аналіз майнового стану підприємства

Коефіцієнт	Роки					Відхилення	
	2018	2019	2020	2021	2022	2021– 2022 рік	2022– 2018 рік
коефіцієнт зносу основних засобів	0,17	0,23	0,30	0,32	0,35	0,03	0,18
коефіцієнт реальної вартості майна	0,18	0,14	0,12	0,09	0,05	-0,040	-0,13
коефіцієнт оновлення основних засобів	0,146	0,281	0,153	0,184	0,345	0,161	0,199
коефіцієнт вибуття основних засобів	0,083	0,042	0,121	0,008	0,238	0,230	0,155
коефіцієнт приросту вартості основних засобів	0,063	0,239	0,032	0,176	0,107	0,069	0,044
коефіцієнт компенсації вибуття основних засобів	0,08	0,06	0,23	0,044	0,69	0,646	0,61
коефіцієнт придатності основних засобів	0,83	0,77	0,70	0,68	0,65	-0,03	-0,18

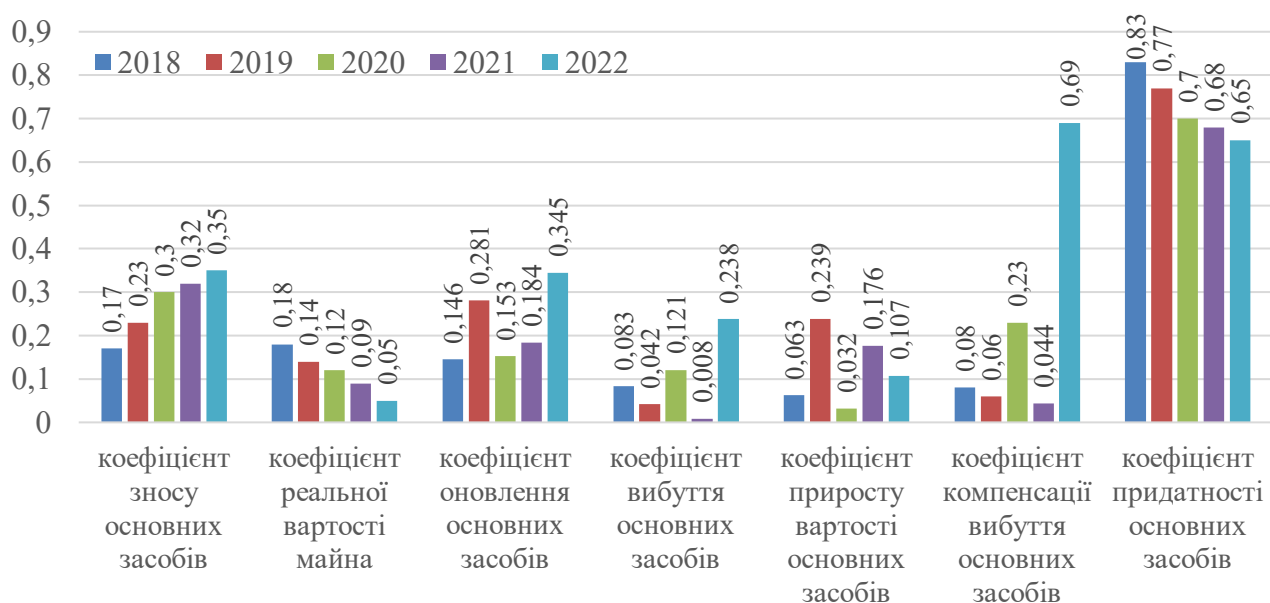


Рисунок 2.2 – Динаміка показників фінансового стану

ТОВ СП «БКЗ»

Коефіцієнт реальної вартості майна становить -0,13, що також є негативною тенденцією. Негативною тенденцією є збільшення коефіцієнта вибуття основних засобів (на 0,19), який був більшим за збільшення оновлення засобів (0,18) на 0,01. Протягом 2018-2022 років також спостерігалось загальне прагнення знизити ефективність основних засобів, що можна охарактеризувати негативною інвестиційною та амортизаційною політикою.

Таблиця 2.6 – Аналіз ліквідності підприємства ТОВ СП «БКЗ»

Коефіцієнт	Роки					Відхилення	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022– 2021 рік	2022– 2018 рік
коефіцієнт покриття	0,99	0,99	1,11	1,05	0,97	-0,08	-0,02
коефіцієнт швидкої ліквідності	0,18	0,15	0,14	0,16	0,38	0,22	0,2
коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0006	0,0005	0,0005	0,0006	0,00007	0,0005	0,0005
чистий оборотний капітал, тис грн	-210,3	-115,30	2225,10	1897,10	-2,358	-1099,46	207,94

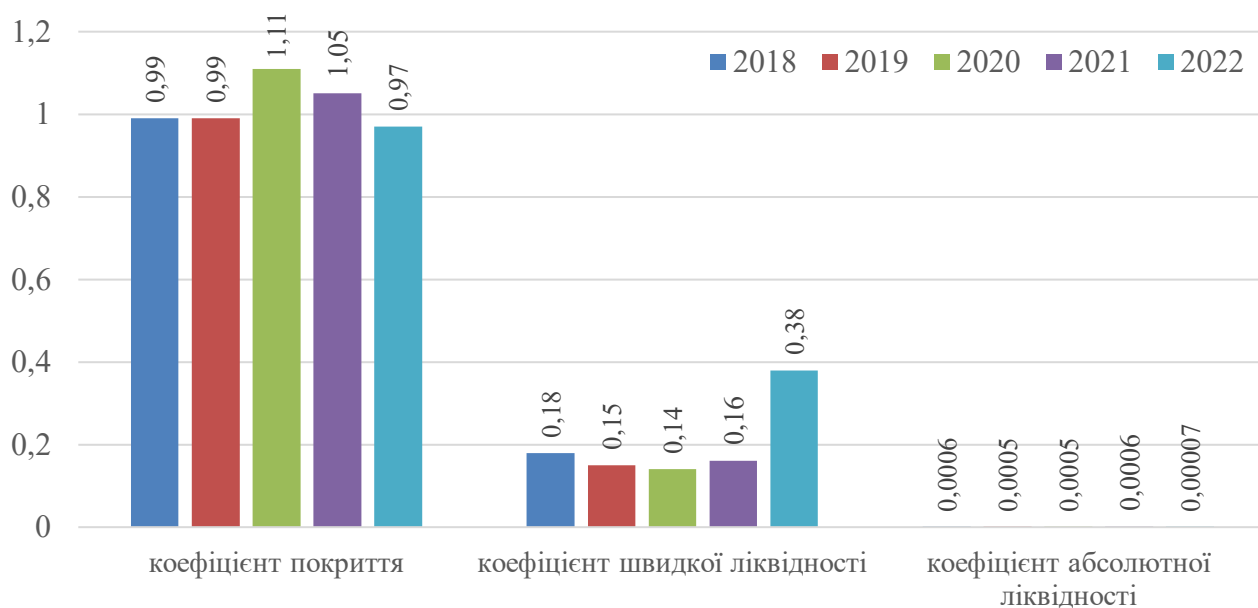


Рисунок 2.3 – Динаміка показників ліквідності ТОВ СП «БКЗ»

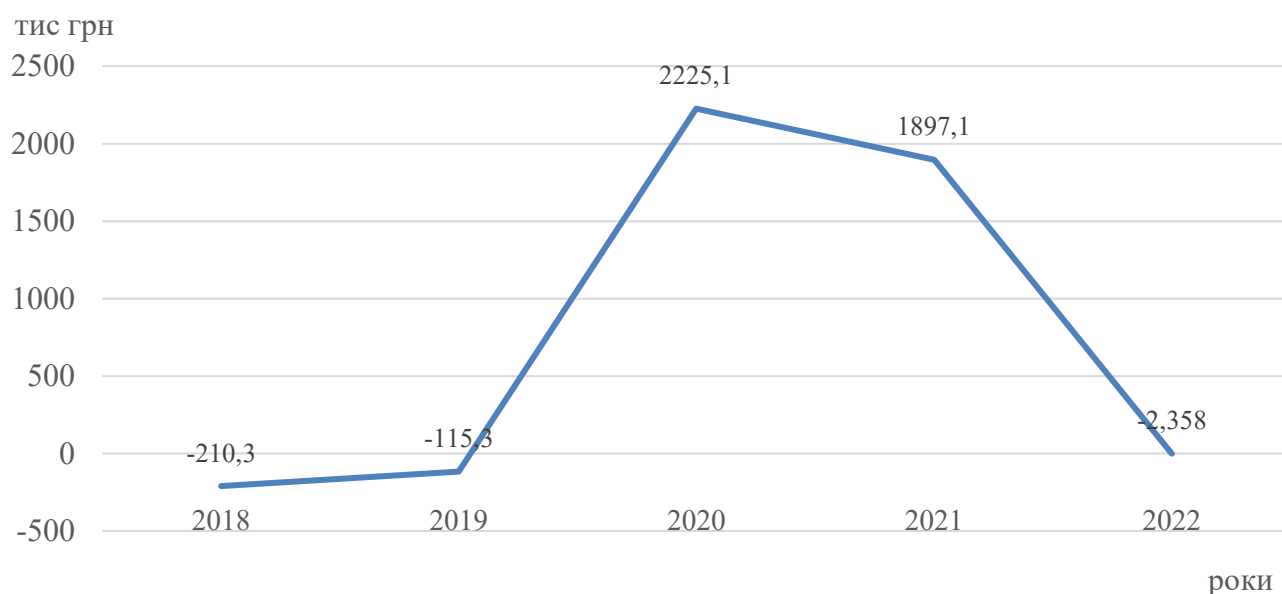


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого оборотного капіталу ТОВ СП «БКЗ», тис грн

Оцінка ліквідності підприємства (таблиця 2.6) показує, що ресурсів підприємства достатньо для погашення початкової заборгованості, але вони зменшуються на 0,02 показника. Щодо коефіцієнтів швидкої та абсолютної ліквідності, то їх значення не відповідають типовим значенням та щороку знижуються, що свідчить про відсутність значної спроможності погасити поточну заборгованість за умови своєчасного проведення розрахунків з кредиторами. Це також вказує на невелику частину (зазвичай 0,0005) боргу підприємства, яку можна сплатити негайно. Підвищення цих показників є корисним. Збільшення загальної суми оборотних коштів на 207,94 грн протягом 2018/2022 років свідчить про збільшення спроможності підприємства розраховуватися за поточними боргами та розширювати майбутні починання. Але негативною ситуацією є зменшення чистого оборотного капіталу протягом другої половини (2021-2022) років на 1 099,56 тис грн, що свідчить про зниження спроможності підприємства погашати борги протягом другої половини двох років.

Аналіз джерел фінансування капіталу підприємства показує, що за 2018-2022 роки середній приріст фінансування склав 56551,1 тис грн. Найбільшу частку джерел фінансування займає капітальний кредит.

Таблиця 2.7 – Аналіз джерел фінансування капіталу підприємства, тис грн

Джерела фінансування	Роки					Відхилення	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022– 2021 рік	2022– 2018 рік
власний капітал	4863,1	4889,4	6232,9	6537,5	3497	-3040,5	-1366,1
поточні зобов'язання, у тому числі							
– короткострокові кредити банку	799,2	613,8	4864,8	18748,9	19000	251,1	18200,8
– кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	10711,1	11142,4	7573,7	2074,7	47063	44988,3	36351,9
– поточні зобов'язання за розрахунками	4893,2	8731,1	7273,5	16547,5	8199	-8348,5	3305,8
разом	21741,9	26137,5	27016,7	45386,4	78293	32906,6	56551,1

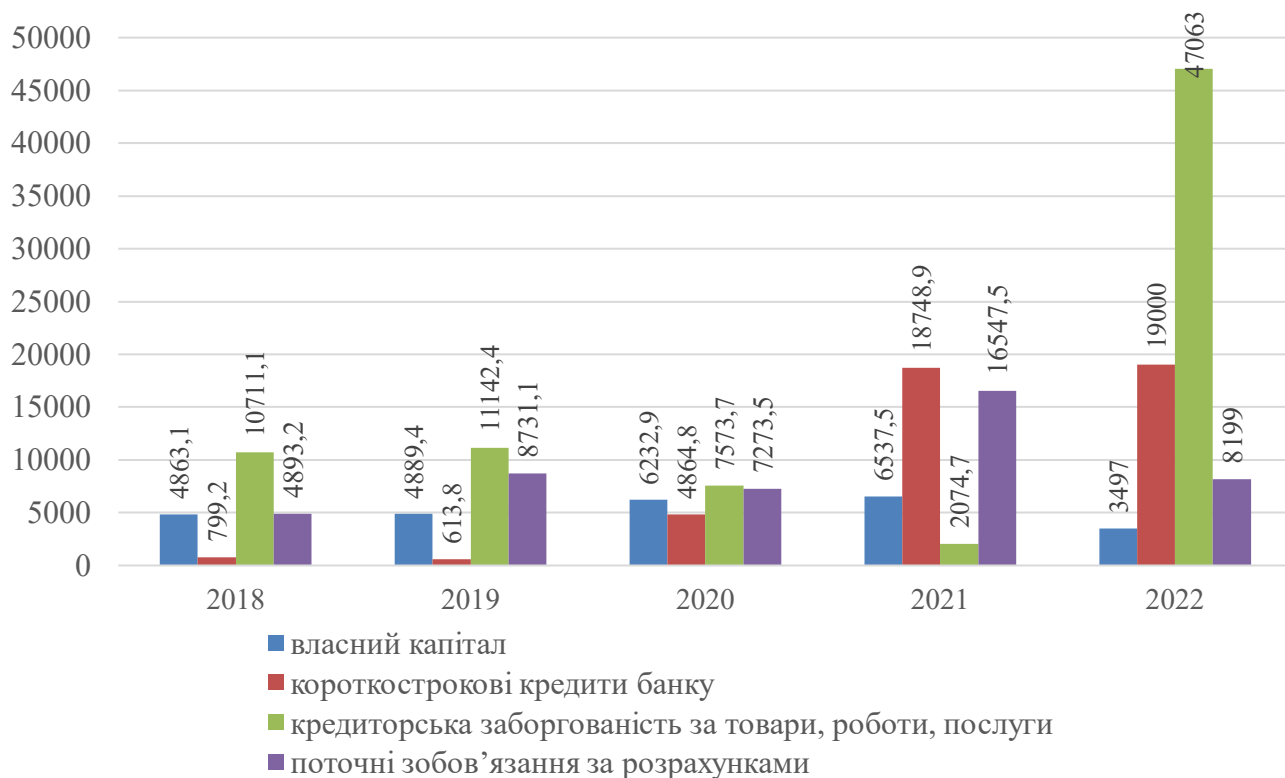


Рисунок 2.5 – Динаміка джерел фінансування капіталу ТОВ СП «БКЗ», тис грн

Важливо визнати, що підприємство використовує лише власні короткострокові кредитні кошти. Також спостерігається зменшення використання малих джерел фінансування.

Таблиця 2.8 – Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства

Показники	Роки					Відхилення	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022– 2021 рік	2022– 2018 рік
коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,22	0,19	0,23	0,14	0,04	-0,1	-0,18
коефіцієнт фінансування	3,47	4,35	3,33	5,94	21,38	15,44	17,91
коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,04	-0,02	0,36	0,29	-0,67	-0,38	-0,63
коефіцієнт фінансового важеля (плече)	3,47	4,34	3,33	5,94	21,38	15,44	17,91
коефіцієнт покриття інвестицій	0,21	0,187	0,2307	0,144	0,044	-0,1	-0,166
коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,78	0,81	0,769	0,8559	0,955	0,0991	0,175
коефіцієнт кредиторської заборгованості	0,31	0,426	0,28	0,0457	0,6011	0,5554	0,2911



Рисунок 2.6 – Динаміка показників платоспроможності підприємства

Підприємству бракує довгострокових кредитів, плюс значна кількість короткострокових кредитів. Цей сценарій створює для підприємства ризик кризи неплатоспроможності, яка зрештою призведе до банкрутства підприємства.

Аналіз життєздатності (таблиця 2.8) свідчить про фінансове збіднення корпорації. В результаті очікується зниження коефіцієнта платоспроможності (у 2018 році він становив 0,22, у 2019 році – 0,19, у 2020 році – 0,23, у 2021 році – 0,14, у 2022 році – 0,04 відповідно). , що свідчить про питому вагу власного капіталу в загальній сумі коштів, спрямованих на його діяльність.

Різниця між цим коефіцієнтом та іншими коефіцієнтами становить -0,1 протягом 2021-2022 років, це теж негативне значення, що означає зниження значення цього показника. Щодо коефіцієнта фінансування, то він демонструє зменшення залежності підприємства від позикових коштів на 17,91 пункти.

Загалом ситуація, яку висвітлює цей показник, є більш темною, тому що підприємство в основному залежить від позичених грошей.

Таблиця 2.9 – Розрахунковий баланс підприємства за 2018– 2022 роки, тис грн

Показники	Роки					Відхилення	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022– 2021 рік	2022– 2018 рік
дебіторська заборгованість	1507,5	1161,8	1408,4	3065	27716	1263,5	26208,5
кредиторська заборгованість	15604,3	19873,5	14847,2	18622,2	55262	36639,8	39657,7
активне сальдо	-	-	-	-	-	-	-
пасивне сальдо	14096,8	18711,7	13438,8	15557,2	27546	11988,8	13449,2
баланс	14096,8	18711,7	13438,8	15557,2	27546	11988,8	13449,2

Коефіцієнт мобільності капіталу мав позитивний нахил до 2022 року, коли він знизився до від’ємного значення (-0,67). Це свідчить про зниження можливостей вільного руху особистих оборотних коштів. Тобто підприємство не може фінансувати поточні починання за власні гроші. Протягом розглянутого періоду спостерігалось збільшення суми заборгованих та отриманих коштів. Важливо визнати, що наша організація має пасивну заборгованість, яка збиткова для підприємства, оскільки підприємство має тривалий період роботи. У результаті керівництво підприємства має переорієнтувати свої розрахунки на активне сальдо, це дасть підприємству нові вигоди та зменшить витрати.

Аналіз показників господарської діяльності підприємства (таблиця 2.10) свідчить про те, що ефективність використання підприємством усіх власних ресурсів, незалежно від джерела їх залучення, основних засобів підприємства, а також власного капіталу, зростає, хоча в динаміці значення різні.

Таблиця 2.10 – Аналіз ділової активності підприємства ТОВ СП«БКЗ»

Показник	роки					Відхилення	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022– 2021 рік	2022– 2018 рік
коефіцієнт оборотності активів	0,97	0,73	0,77	1,06	2,30	1,33	1,24
коефіцієнт оборотності основних засобів	4,40	3,56	2,05	7,04	22,57	15,53	18,17
коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,83	3,61	3,68	5,99	28,40	22,41	24,57

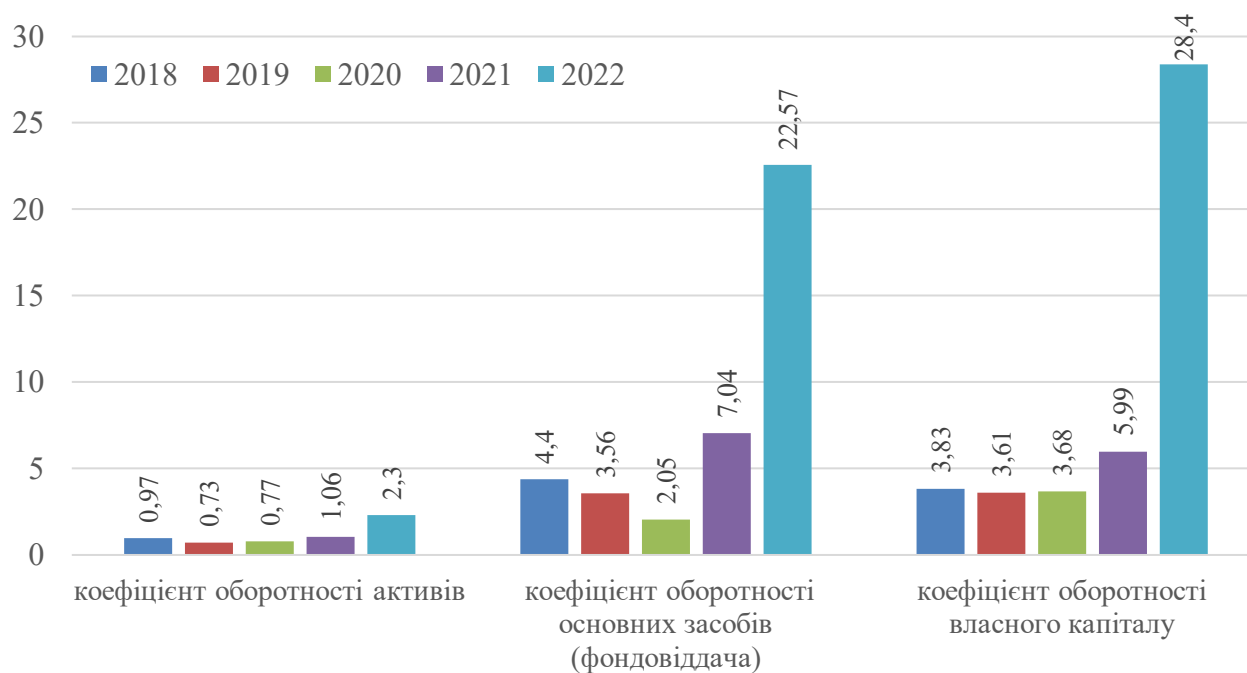


Рисунок 2.3 – Динаміка показників ділової активності
ТОВ СП «БКЗ»

Доречно визнати, що найефективніше використання власного капіталу, у 2018 році цей показник становив 3,83, у 2019 році – 3,6, у 2020 році – 3,68, у 2021 році – 5,99, а у 2022 році він зріс до 28,4 відповідно. Важливо відзначити позитивну тенденцію стрімкого зростання цього коефіцієнта протягом 2021/2022 років, за цей період коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс на 22,41.

Після завершення фінансового аналізу діяльності підприємства зупинимося на показниках, які свідчать про відсутність прибутковості підприємства (таблиця 2.11). Ці показники свідчать про невдачу роботи підприємства.

Таблиця 2.11 – Аналіз рентабельності підприємства ТОВ СП «БКЗ»

Показник	Роки					Відхилення	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022– 2021 рік	2022– 2018 рік
коефіцієнт рентабельності активів	-0,043	0,001	0,040	0,006	-0,049	-0,046	0,003
коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,218	0,004	0,181	0,036	-0,60	-0,636	-0,382
коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,045	0,001	0,049	0,006	-0,021	-0,015	0,066

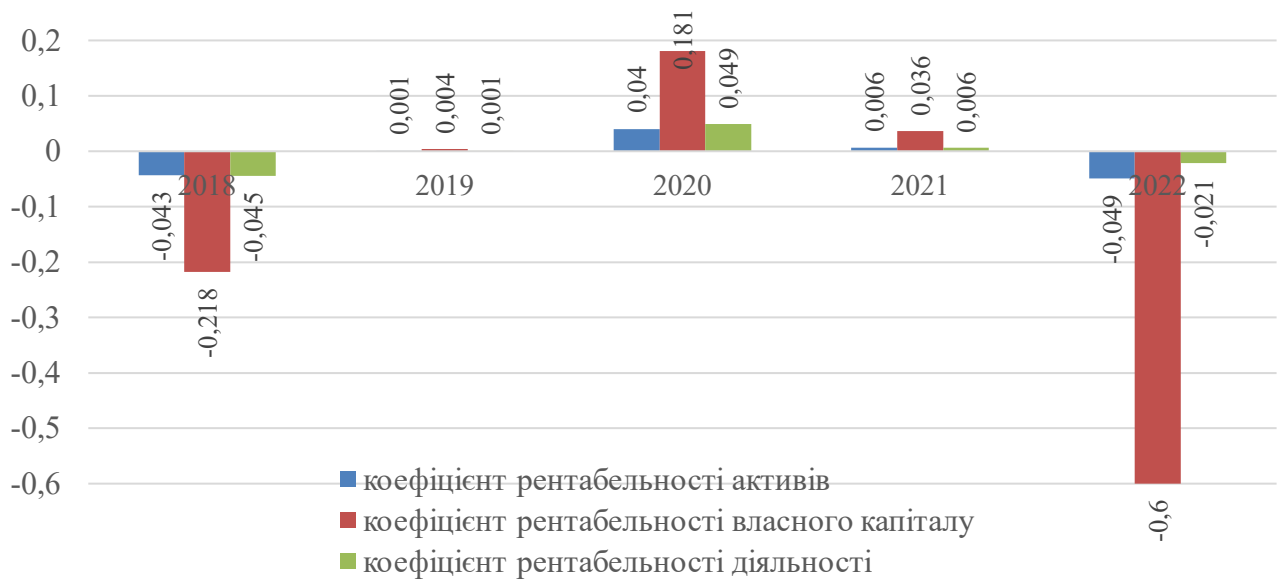


Рисунок 2.3 – Динаміка показників рентабельності ТОВ СП «БКЗ»

Як наслідок, коефіцієнт рентабельності діяльності у 2018 році склав (-0,043), у 2019 році – 0,001, у 2020 році – 0,049, а у 2021 році він був значно нижчим за попередній рік і становив 0,006. За 2022 рік, як відомо, підприємство зазнало збитків, що негативно вплинуло на його фінансові показники. У підсумку рентабельність діяльності у 2022 році склала (-0,021). Рентабельність власного капіталу в динаміці знизилася на 0,382, а рентабельність активів – на 0,003.

Як правило, діяльність підприємства вважається неуспішною, в першу чергу – значна залежність від позикових коштів.

2.3 Організація фінансового планування на ТОВ «БКЗ»

На ТОВ «БКЗ СП» фінансова служба складає фінансовий план і платіжний календар із розподілом за кварталами.

Це планування здійснюється за допомогою методів екстраполяції, нормативного та балансового методів.

Фінансовий план підприємства складається за формою на кожен наступний рік, з квартальним розділом, і відображає очікувані фінансові результати на планований рік. Фінансовий звіт підприємства містить інформацію щодо фактичних показників минулого року та очікуваних показників поточного року.

Метою створення фінансового плану ТОВ СП «БКЗ» є відповідність доходів і витрат.

Фінансовий план підприємства забезпечує отримання валового прибутку та чистого прибутку в розмірі не менше очікуваного показника на поточний рік, розрахованого виходячи з фактичних досягнень I кварталу поточного року та прогнозних результатів. показники за II, III та IV квартали поточного року з урахуванням прогнозованого рівня інфляції.

Якщо валовий прибуток або чистий прибуток нижчий від очікуваного значення на поточний рік, підприємство повинно пояснити причини зменшення.

До запропонованого фінансового плану підприємства в паперовій та електронній формі пов'язано наступне:

- баланс (Звіт про фінансовий стан) (додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності") станом на 31 березня, 30 червня, 30 вересня, 31 грудня та останню звітну дату. (31 березня року, протягом якого складається фінансовий план) з розшифровками статей, що складають понад 10 відсотків валюти балансу;

- звіт про фінансові результати (Звіт про загальний дохід підприємства) (додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності») за 1 квартал, півріччя, 9 місяців, 12 місяців попередній рік і за поточний звітний період (1 квартал року, в якому оновлюється фінансовий план);

- звіт про рух грошових коштів (Додаток 1 до Національного стандарту бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»)

- декларація про доходи за 12 місяців минулого року;

- документ, в якому описується аналіз запропонованого фінансового плану підприємства з обов'язковим порівнянням запропонованих показників з показниками фінансово-господарської діяльності підприємства за попередні два роки.

Під час складання фінансового плану, а також під час виконання плану та після закінчення певних періодів на ТОВ СП «БКЗ» ведеться фінансовий контроль,

метою якого є забезпечення правильності розподілу витрат та розподіл доходів за відповідними джерелами фінансування та використання коштів за цільовим призначенням.

При складанні перспективних і поточних фінансових планів вирішуються наступні завдання:

- оцінюються доходи та витрати підприємства за минулий період;
- розраховуються первинні показники господарської діяльності в поточному році та на перспективу: обсяг реалізації продукції чи послуг, собівартість реалізації, прибуток від реалізації основної продукції, інші види діяльності підприємства;
- визначено вектори інвестицій та джерела їх походження;
- формується стратегічний план.

Важливо визнати негативну ситуацію на підприємстві, в тому числі відсутність бюджетів доходів і витрат на всі види діяльності: операційну, інвестиційну та фінансову. Ці бюджети мають бути запроваджені для більш точного прогнозування та суворішого контролю за виконанням запланованих показників.

Отже, обговоримо фінансовий план ТОВ СП «БКЗ» на I квартал 2022 року.

Вивчивши виконання фінансового плану, можна зробити висновок, що на підприємстві діє тверда методика планування, а загальні узагальнюючі показники мають 10% відхилення.

Важливо зазначити, що є значні розбіжності у плануванні надходжень від ремонту, так у січні 2022 року розбіжність склала майже 25%. Наступні місяці йшли зі значними розбіжностями між наміченим і фактичним планом. Серед витрат найбільш екстраординарною була вартість трудових контрактів. Цей графік мав 10% відхилення протягом перших трьох місяців року. Також слід зазначити, що найочікуванішими були як статті, які вираховувалися за кредит, так і сам кредит.

Загалом, важливо відзначити, що фінансовий план підприємства на перший квартал мав суттєві розбіжності, внаслідок чого сальдо кожного місяця суттєво відрізнялося від очікуваного значення. Тобто підприємство повинно збільшити ступінь чутливості своїх прогнозів і змінити фактичні дані, щоб вони відповідали

запланованим значенням.

Оперативне фінансове планування передбачає створення календаря платежів та його використання. Він складається за квартал із місячним або квартальним розподілом за десятиліттями чи місяцями. Графік платежів наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Платіжний календар на перший квартал 2022 року підприємства ТОВ СП «БКЗ»

№ п/в	Статті	План, тис грн	Факт, тис грн	Відхилення, %
1	Дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг від основної діяльності	28106,8	25485,5	-2621,3
2	Дохід від реалізації основних засобів, нематеріальних активів	131,1	135,5	4,5
3	Штрафи, пені та інші надходження від застосування економічних санкцій	0,0	0,0	0,0
4	Надходження від реалізації цінних паперів та валюти	0,0	0,0	0,0
5	Дивіденди, відсотки, прибутки від цінних паперів та депозитів	0,0	0,0	0,0
6	Надходження від погашення дебіторської заборгованості	5390,3	5551,6	161,3
7	Кредити отримані	407,6	407,6	0,0
8	Аванси, отримані від замовників, покупців	3009,5	2916,6	-92,9
9	Надходження орендної плати	44,2	44,2	0,0
10	Отримана безповоротна фінансова допомога	0,0	0,0	0,0
11	Цільові надходження	0,0	0,0	0,0
12	Кошти, що надходять для формування статутного фонду	0,0	0,0	0,0
13	Інші надходження	2313,4	2617,1	303,7
	Усього надходжень	39402,9	37158,2	-2244,7
	Видатки	0,0	0,0	0,0
1	Платежі пов'язані із задоволенням негайних потреб	0,0	0,0	0,0
2	Заробітна плата і прирівняні до неї платежі	2459,5	2457,4	-2,1
3	Платежі в бюджет всього	0,0	0,0	0,0
	у тому числі: акцизний збір	0,0	0,0	0,0
	податок на додану вартість	4706,3	4247,6	-458,7
	податок на прибуток	252,0	41,2	-210,8
	податок на землю	0,1	0,1	0,0
	податок із власників транспортних засобів	3,5	3,4	-0,1
4	Внески в Пенсійний фонд	816,5	815,8	-0,7
5	Внески на обов'язкове соціальне страхування і страхування на випадок безробіття	68,9	68,8	-0,1
6	Інші відрахування в позабюджетні фонди	0,0	0,0	0,0
7	Оплата за ТМЦ	16414,6	15464,3	-950,2
8	Оплата рахунків за отримані послуги підрядчиків за виконання капітальних робіт	3754,7	4040,5	285,8
9	Погашення кредиторської заборгованості	3524,2	3524,2	0,0
10	Погашення термінових позичок банку	1973,7	1973,7	0,0
11	Погашення прострочених позичок банку	0,0	0,0	0,0
12	Сплата відсотків за кредит	648,9	648,9	0,0
13	Авансовані платежі	775,0	798,7	23,7
14	Інші видатки	3248,9	2949,7	-299,2
15	Усього видатків	38646,8	37034,4	-1612,4
	Перевищення надходжень над видатками	756,0	123,7	-632,3
	Перевищення видатків над надходженнями			0

У платіжному календарі документуються всі види готівкових розрахунків і надходжень, пов'язані з підприємством, незалежно від їх походження і цільового використання, тобто відображається вся сума готівки, витрачена за певний період часу.

Платіжний календар полегшує роботу фінансових служб підприємства, щоб гарантувати оперативне здійснення платежів, виконання розрахунків і реєстрацію поточної інформації про фінанси підприємства. Це дозволяє спостерігати за станом оборотних коштів і визнавати необхідність використання позикових і власних коштів у планованому періоді.

Планування платіжного календаря полегшує ідентифікацію коштів, яких не вистачає, причини цієї нестачі та кроки, які можна вжити для запобігання фінансовим проблемам. Однією з найважливіших функцій оперативного управління фінансами підприємства є якнайшвидша погашення кредиторської заборгованості та стягнення дебіторської заборгованості. За допомогою платіжного календаря завжди оцінюється життєздатність підприємства.

Проаналізувавши платіжний календар на 2022 рік, можна зробити висновок, що підприємство має проблеми з плануванням своїх ТМЦ, різниця склала 3610,92 тис грн, та іншими витратами (різниця 1154 тис грн) та іншими джерелами доходів. (різниця склала 1137 тис грн).

Крім того, є проблеми з визначенням майбутньої доходу від реалізації, у цьому стовпці було суттєве відхилення 9961 грн, що призвело до значної різниці в очікуваному результаті діяльності.

В результаті ці розбіжності в плануванні спричинили перевищення доходів і витрат над планом, а також розбіжність на 2402784 грн, що приблизно в шість разів менше. Тобто висновок повинен полягати в тому, що підприємство повинно використовувати більш точний метод прогнозування, який включатиме більшу різноманітність факторів.

Для полегшення аналізу запланованої діяльності розглянемо розрахунки, наведені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Аналіз планових показників фінансового результату за перший квартал 2022 року підприємства ТОВ СП «БКЗ»

Код	Показник	%	План, тис грн	Факт, тис грн	Відхилення	
					тис грн	%
1	Дохід від реалізації продукції	100,0	28106,84	25485,53	-2621,32	-0,09
2	Собівартість реалізації	78,9	22188,28	20388,42	-1799,86	-0,08
3	Маржинальний прибуток (брутто)	21,1	5918,56	5097,11	-821,45	-0,14
4	Витрати на збут	-	-	-	-	-
5	ПДВ	16,7	4706,32	4247,59	-458,73	-0,10
6	Валовий прибуток	4,3	1212,24	849,52	-362,72	-0,30
7	Інші операційні доходи	21,6	6077,89	5723,42	-354,47	-0,06
8	Витрати на збут	-	0,00	0,00	0,00	-
9	Адміністративні витрати	1,7	490,53	499,47	8,95	0,02
10	Інші операційні витрати	20,0	5622,37	5552,11	-70,26	-0,01
Фінансові результати від операційної діяльності:						
11	Прибуток	4,2	1177,24	521,36	-655,88	-0,55
12	Збиток					
13	Доходи від участі в капіталі	-	-	-	-	-
14	Інші фінансові доходи	-	-	-	-	-
15	Інші доходи	18,6	5218,16	5949,26	731,1	0,14
16	Фінансові витрати	3,2	900,26	908,55	8,29	0,01
17	Витрати від участі в капіталі	-	-	-	-	-
18	Інші витрати	32,7	9193,39	9644,62	451,23	0,05
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:						
19	Прибуток	3,6	1008,06	164,98	-843,08	-0,84
20	Збиток	-	-	-	-	-
21	Податок на прибуток	0,9	252,02	41,24	-210,77	-0,84
Фінансові результати від надзвичайної діяльності						
22	Прибуток	-	-	-	-	-
23	Збиток	-	-	-	-	-
	Чистий:	-	-	-	-	-
24	Прибуток	2,7	756,05	123,73	-632,31	-0,84
25	Збиток	-	-	-	-	-

Як свідчить, планування фінансового результату на підприємстві має відхилення близько 84 %, що вважається неприпустимим, оскільки в даній ситуації підприємство не може забезпечувати планомірний, поетапний фінансовий розвиток. Важливо визнати, що є проблеми з фінансовим плануванням результату від операційної діяльності, відхилення якого становить 2492,35 тис грн, або близько 56 %.

У підсумку слід розуміти, що підприємство повинно створювати протоколи для різних видів діяльності: операційної, фінансової та інвестиційної. А ще варто додати більш жорсткий фінансовий нагляд і відповідальність за невиконання

планів. Також на підприємстві має бути запроваджений новий метод фінансового планування, що дозволить точніше прогнозувати відхилення та зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Слід передбачити впровадження розрахунків базових операційних бюджетів, що автоматично коригуватиме фінансові плани та прогнозований баланс.

Оцінка ефективності фінансового планування ТОВ СП «БКЗ» за чотирима різними напрямками фінансової політики на тактичному рівні задокументована в таблиці 2.14, Метою оцінки є розгляд показників фінансової звітності та їх відповідних коефіцієнтів з метою оцінити порівнянність цих значень з певним критерієм оцінки.

Таблиця 2.14 – Оцінка ефективності фінансового планування ТОВ СП «БКЗ» на тактичному рівні за період 2018– 2022 років

Напрямки фінансової політики	Об'єкт фінансового планування	Рік					Норма– тивне значення
		2018	2019	2020	2021	2022	
управління грошовими потоками	грошовий потік від операційної діяльності, тис грн	73,5	602,2	-4953,4	-12825	844	≥ 0
	грошовий потік від фінансової діяльності, тис грн	-1051,5	-426,9	702,4	-1058	-1092	≥ 0
	грошовий потік від інвестиційної діяльності, тис грн	799,2	-185,4	4251,0	13884	251	≥ 0
управління активами	рентабельність власного капіталу	-0,218	0,004	0,181	0,036	-0,60	≥ 0
	рентабельність активів	-0,043	0,001	0,040	0,006	-0,049	≥ 0
	вартість активів/пасивів, тис грн	21741,9	26137,5	27016,7	45386,4	78293	$>$
управління фінансовими ризиками	власний оборотний капітал, тис грн	-210,3	-115,3	2225,1	1897,1	-1480	≥ 0

Дані в таблиці вказують на те, що управління грошовими потоками є недостатнім як з точки зору операційних, так і фінансових заходів. Грошовий потік від інвестиційної діяльності був від'ємним лише протягом 2019 року, після чого мав тенденцію до зростання протягом 2022 року.

Рентабельність власного капіталу та активів свідчить про неефективність управління активами ТОВ СП «Богодухівський комбікормовий завод» протягом

аналізованого періоду часу, протягом 2018 та 2022 років спостерігається зростання вартості активів підприємства.

Тобто керівництво підприємства має враховувати значення коефіцієнтів рентабельності з метою підвищення якості управління активами шляхом планування на майбутнє.

Якість управління фінансовими ризиками вимірюється наявністю власного оборотного капіталу, однак у 2018, 2019 та 2022 роках цей показник має від'ємне значення, тобто підприємства бракує внутрішнього капіталу для ведення діяльності.

Як наслідок, управління різними напрямками фінансової політики здійснюється неефективно, про що свідчать проаналізовані об'єкти фінансового планування на підприємстві «Богодухівський комбікормовий завод».

Ефективність фінансового планування підприємства на даному поточному рівні можна визначити за допомогою наступних критеріїв (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15 – Оцінка ефективності фінансового планування ТОВ СП «Богодухівський комбікормовий завод» на поточному рівні за період 2018-22 рр

Напрямки фінансової політики	Об'єкт фінансового планування	Рік					Нормативне значення
		2018	2019	2020	2021	2022	
управління фінансуванням поточної діяльності	рентабельність продукції	-0,045	0,001	0,049	0,006	-0,021	≥ 0
	рівень операційних витрат, тис грн	19173,4	25314,2	20546,4	52127	142492	$<$
управління прибутком	прибуток від операційної діяльності, тис грн	-544,2	134	1412,6	1792	-213	≥ 0
	прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис грн	-921	26,3	1343,5	305	-3040	≥ 0

Рентабельність продукції в цей період низька, а витрати постійно зростають. Дохід від основної діяльності та дохід від звичайної діяльності, які оподатковуються протягом 2018-2021 років, мають позитивну динаміку. У 2022 році спостерігається втрата доходу, внаслідок чого підприємство стало збитковим, загальний рівень ефективності господарювання на поточному рівні недостатній для здійснення фінансово-господарської діяльності.

Як наслідок, діюча система фінансового планування на підприємстві є фрагментарною і не має основної мети управління діяльністю підприємства шляхом аналізу поточного фінансового стану підприємства в сукупності з усіма аспектами, що впливають на суб'єкта господарювання.

Висновки до другого розділу

У розділі розглядається діяльність ТОВ «Богодучівський комбікормовий завод», яке спеціалізується на виробництві на заготівлі, переробці та реалізації зернових культур, а також виробництві комбікормів, кормів, паливних палет та трав'яних гранул. Основним напрямком виробництва СП ТОВ «БКЗ» є екологічність продукції, якість якої відповідає не тільки українським, а й закордонним вимогам.

Вивчивши аналітичний склад активів балансу, можна зробити висновок, що за 2018-2022 роки валюта балансу зросла на 52%, а за 2022 рік – на 38%. Це свідчить про збільшення обсягів виробництва на підприємстві. Важливо зазначити, що протягом досліджуваного періоду зростання вартості валюти зумовлювалося насамперед такими елементами: резервами, які зросли на 30101,8 тис., та дебіторською заборгованістю, яка зросла на 26387,7 тис грн.

Аналіз майнового стану підприємства свідчить про те, що відсоток зносу основних засобів з часом має тенденцію до зростання, що є негативним моментом. В результаті з 2018 по 2022 рік збільшився відсоток зносу основних засобів 0,18. Коефіцієнт реальної вартості майна становить -0,13, що також є негативною тенденцією. Негативною тенденцією є збільшення коефіцієнта вибуття основних засобів (на 0,19), який був більшим за збільшення оновлення засобів (0,18) на 0,01. Протягом 2018-2022 років також спостерігалось загальне прагнення знизити ефективність основних засобів, що можна охарактеризувати негативною інвестиційною та амортизаційною політикою.

Дослідження ліквідності підприємства показує, що наявність ресурсів для

погашення початкового боргу зменшилася на 0,02 показника. Щодо коефіцієнтів швидкої та абсолютної ліквідності, то їх значення не відповідають типовим значенням та щороку знижуються, що свідчить про відсутність значної спроможності погасити поточну заборгованість за умови своєчасного проведення розрахунків з кредиторами.

Аналіз життєздатності свідчить про фінансове збіднення корпорації. В результаті очікується зниження коефіцієнта платоспроможності (у 2018 році він становив 0,22, у 2019 році – 0,19, у 2020 році – 0,23, у 2021 році – 0,14, у 2022 році – 0,04 відповідно). , що свідчить про питому вагу власного капіталу в загальній сумі коштів, спрямованих на його діяльність. Різниця між цим коефіцієнтом та іншими коефіцієнтами становить -0,1 протягом сезону 2021-2022 років, це теж негативне значення, що означає зниження значення цього показника. Коефіцієнт мобільності капіталу мав позитивний нахил до 2022 року, коли він знизився до від'ємного значення (-0,67). Це свідчить про зниження можливостей вільного руху особистих оборотних коштів. Тобто підприємство не може фінансувати поточні починання за власні гроші.

Аналіз показників господарської діяльності підприємства показує, що підвищується ефективність використання підприємством усіх власних ресурсів, незалежно від джерела їх залучення, основних засобів підприємства, а також власного капіталу, хоча динаміка їхніх значень відрізняється. Важливо відзначити позитивну тенденцію стрімкого зростання цього коефіцієнта протягом 2021/2022 років, за цей період коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс на 22,41.

Аналіз показників прибутковості підприємства показує, що воно є збитковим. Рентабельність діяльності у 2022 році склала (-0,021). Рентабельність власного капіталу в динаміці знизилася на 0,382, а рентабельність активів – на 0,003.

Як правило, діяльність підприємства вважається неуспішною, в першу чергу причина це значна залежність від позикових коштів.

3 Удосконалення системи фінансового планування ТОВ СП «БКЗ»

3.1 Основні проблеми фінансового планування на підприємстві

Перехід від планомірного планування до індикативного, який стався в Україні наприкінці ХХ століття, зумовив необхідність зміни фінансового планування. Крім того, відсутність відповідного методичного, методичного та організаційного забезпечення фінансового планування діяльності підприємств у цей період, яке б враховувало умови їх функціонування в конкурентному середовищі, призвела до відмови від планування та прийняття оперативного фінансового управління.

Однак у сьогоденнішньому економічному кліматі, коли політичні ризики включені в жорстокі економічні процеси, уникнути втрат неможливо.

Кожного фінансового менеджера, який одночасно поважає себе і відданий результату своєї роботи, цікавить питання, як уникнути втрат або хоча б максимально їх мінімізувати під час фінансової операції. Показники фінансової діяльності залежать від взаємодії із зовнішнім середовищем. У зв'язку з цим важливо враховувати можливість їх зміни (наперед невідомої) в ту чи іншу сторону.

Окремий підхід до фінансового планування досліджують українські вчені, зокрема І. Андрющенко, І. Шевчук, В. Черепанова, Т. Ставерська, О. Білий, Н. Сіренко, О. Терещенко, Р. Слав'юк, К. Багацька, та інші науковці. Крім того, вивчаються зарубіжні дослідники, такі як Р. Акофф, І. Ансофф, Р. Брейлі, С. Майерс та ін. [3, 5, 8, 54, 55, 61, 67].

Фінансово-господарська діяльність підприємства в конкурентному середовищі, як правило, супроводжується певним ступенем ризику. Щоб успішно орієнтуватися в конкурентному середовищі та мати тверде розуміння фінансів підприємства, менеджер повинен вміти планувати фінансові показники своєї діяльності, щоб розпізнавати та оцінювати ризики з метою прийняття ефективних рішень щодо їх мінімізації. Однак вищезазначені автори зосередили увагу на

небезпеці фінансового планування в ситуаціях неоднозначності.

Необхідність цілісного підходу до фінансового планування зумовлює дослідження необхідності фінансового планування на підприємстві та дослідження проблем і потенційних рішень розвитку фінансового планування в контексті національної фінансової системи та впливу світової економіки. в умовах невизначеності, коли втрачається потенціал довгострокового планування.

Мета дослідження полягає в тому, щоб дослідити спосіб фінансового планування в організаціях з невизначеністю. Мета полягає в тому, щоб розглянути поведінку підприємства з фінансового планування та запропонувати шляхи покращення процесу планування за наявності невизначеності.

Для ведення господарської діяльності в умовах неоднозначності найпоширенішим і найпростішим способом є створення гнучкого фінансового плану, суть якого полягає в наступному:

- короткостроковий кредит необхідний: банківські кредити призначені для покриття фінансових недоліків або, якщо можливо, для збільшення заборгованості.
- підтримка резерву короткострокових фінансових активів: ліквідні, а головне, «майже безризикові» цінні папери, які приносять дохід (але невеликий) і можуть бути конвертовані в готівку практично в будь-який момент.

Однак зазначені вище методи мають істотний негативний вплив на довгостроковий розвиток підприємства.

Більш послідовний підхід до планування пов'язаний з практикою проведення аналізу з умовним терміном «Що буде, якщо...», яким вважається дослідження здатності резерву протистояти невідомим ситуаціям, які можуть негативно вплинути на його реалізацію.

Аналіз «Що, якщо...» поряд із плануванням становить концепцію стратегічного управління, яка враховує багатосценарність планування за наявності високого ступеня мінливості зовнішнього середовища підприємства.

Найпоширенішими підходами до стратегічного управління є аналіз чутливості та аналіз сценаріїв. Обидва ці підходи вимагають відбору екзогенних факторів невизначеності, зовнішніх щодо економічних параметрів підприємства.

Найчастіше такими змінними є ціни на сировину, попит населення на платоспроможні кошти, процентна ставка, ціна продукції та інших товарів тощо. Вплив цих факторів на показники фінансового плану враховується в рамках ці підходи по-різному.

Аналіз чутливості – це метод, який вивчає приватні зв'язки передбачуваних показників з кожним із невизначених факторів, якщо ці фактори мають очікувані значення. За допомогою цього методу легко вивчити поведінку таких показників, як доходи, витрати та прибуток підприємства, а також абсолютне значення грошових потоків підприємства, все це пов'язано з еластичністю фінансового плану.

Для сценарного аналізу в рамках його методології планується кілька можливих майбутніх розробок для підприємства за трьома сценаріями: песимістичним, найімовірнішим та оптимістичним. У багатьох випадках метод аналізу сценаріїв більш ефективний при аналізі «Що, якщо...». Наприклад, фінансовий план, який включає доходи, витрати, дебіторську заборгованість підприємства та інші показники, вважається найбільш достовірним представленням діяльності підприємства. Інші два потенційні сценарії в плані повинні описувати найбільші та найменші проблеми, які можуть виникнути під час його розробки.

Як правило, це найгірший сценарій, який передбачається, коли весь набір зовнішніх джерел невизначеності спрямований проти досліджуваного підприємства. Наприклад, обсяг продажів не відповідав очікуванням, витрати виявилися вищими за очікувані, оплата відвантаженої продукції відбулася із запізненням, впровадження системи управління запасами не було завершено в початково запланований термін тощо. Сценарій, фінансові показники виводяться з припущення, що зовнішні фактори позитивно впливають на підприємство.

Метою цього типу планування є опис максимально можливих коливань фінансових показників і прогнозування наявності буферної зони, яка дозволить плану залишатися гнучким у разі коливань фінансових показників у цих межах.

Не створюючи екстремальних варіантів плану (песимістичний і

оптимістичний сценарії), залишається незрозумілим, якою має бути максимальна потужність і якою має бути місткість буферної зони, що є важливими для досягнення цієї максимальної сили. Якщо запас надійності невеликий, план, ймовірно, не буде дотримано.

І навпаки, надмірний запас міцності (зазвичай пов'язаний із ліквідністю та фінансовою стабільністю підприємства) свідчить про неоптимальне управління фінансами. Це призводить до додаткових витрат: це як прямі витрати, так і витрати, пов'язані з упущеними можливостями для використання капіталу. У результаті оцінка ризиків під час довгострокового фінансового планування тепер є обов'язковою складовою оптимізації плану.

Ще більш вражаючих результатів можна досягти, надавши плану «наступальної гнучкості». Це передбачає проактивний стиль управління на підприємстві, який передбачає негайне реагування на зміни в навколишньому середовищі. Наприклад, підприємство може не вміти реагувати на зміни ринку, але воно може створити ринок для себе.

У цьому випадку метод простого сценарного аналізу змінюється на більш складну процедуру дерева рішень, яка враховує поведінку невизначених факторів щодо фінансового розвитку. Необхідність цього стилю активного планування зростає в міру того, як розширюється часовий горизонт фінансового розвитку підприємства.

Підсумовуючи дослідження, можна сказати, що на сьогодні фінансове планування є одним із альтернативних фінансових інструментів, що використовуються підприємствами для ведення фінансової діяльності та підвищення власної прибутковості й стійкості як вагомого показника фінансового стану підприємства.

Приділяючи більше уваги фінансовому плануванню, можна підвищити фінансову стійкість підприємства, за умови реального досягнення прогнозованих обсягів операційної та інвестиційної діяльності це створить умови для отримання чистого прибутку, достатнього для самоокупності. та фінансова незалежність підприємства.

Як відомо, підприємствам, які використовують методи фінансового планування, легше організовувати свою виробничо-господарську та фінансову діяльність. Крім того, під час планування фінансово-господарської діяльності на підприємстві одночасно слід проводити розрахунки щодо ймовірності його банкрутства. Це важливо для визначення доцільності проведення певних фінансово-господарських заходів, пов'язаних із фінансово-господарською діяльністю підприємства.

Для визначення ймовірності банкрутства підприємства використовуються такі підходи, які включають: комплексний аналіз фінансових показників, кореляційний аналіз та комплексну оцінку на основі багатьох факторів. Серед багатофакторних моделей найпростішими та найочевиднішими є дискримінантні моделі, які враховують найбільш суттєві показники фінансового стану підприємства.

Дискримінантна модель – це лінійна функція, яка розраховує ймовірність банкрутства підприємства на основі ступеня зміни її фінансових показників. Прогноз банкрутства здійснюється на основі порівняння значення функції з пороговим значенням.

Світова практика дискримінації призвела до великого досвіду застосування різноманітних моделей. Відомо кілька різних моделей прогнозування банкрутства, зокрема: Z-показник Альтмана, критерії Спрінгейта, Таффлера, Ліса, універсальну функцію дискримінації, індекс платоспроможності Конона та Холдера. Серед вітчизняних інновацій варто відзначити концепцію О.О.Терещенко. На СП ТОВ «БКЗ» ми розраховуватимемо такі моделі: Z-показник Альтмана, Спрінгейт, Ліса та О.О. Терещенка.

Беззаперечними перевагами дискримінантних моделей є їхня простіша обчислювальна складність, потенціал для роботи з великими масивами даних, а також високий ступінь об'єктивності та точності. Основними недоліками цього підходу вважаються обмежена кількість факторів та економічна залежність, тобто при застосуванні до інших територій та в інший час точність прогнозу значно знижується.

Перша формальна модель банкрутства була створена в 1968 році американським вченим Альтманом на основі аналізу даних 66 різних підприємств, які перебувають на півдорозі до банкрутства. Однак нерозвиненість фондового ринку України спричиняє неможливість точної оцінки вартості акцій підприємств, у зв'язку з чим більш практичним є використання модифікованої моделі Альтмана, розробленої у 1983 році, яка записується як 3.1 [62]:

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5 \quad (3.1)$$

де X_1 – відношення оборотних активів (робочого капіталу) до суми всіх активів;

X_2 – відношення резервів нерозподіленого прибутку до суми всіх активів;

X_3 – відношення валового прибутку (збитку) до суми всіх активів;

X_4 – відношення балансової вартості власного капіталу до позикового капіталу;

X_5 – відношення чистого доходу від реалізації до суми всіх активів.

Таблиця 3.1 – Відповідність значення Z-рахунку до ймовірності банкрутства

Значення Z-рахунку	Ймовірність банкрутства
$Z < 1,23$	висока
$Z > 1,23$	низька

Розрахуємо значення Z для нашого підприємства – ТОВ СП «БКЗ».

$$X_1 = \frac{72438}{78293} = 0,9252 \quad (3.2)$$

$$X_2 = \frac{608}{78293} = 0,0077 \quad (3.3)$$

$$X_3 = \frac{-3040}{78293} = -0,0388 \quad (3.4)$$

$$X_4 = \frac{3497}{74796} = 0,0467 \quad (3.5)$$

$$X_5 = \frac{142527}{78293} = 1,820 \quad (3.6)$$

Звідси,

$$Z = 0,717 \cdot 0,9252 + 0,847 \cdot 0,0077 + 3,107 \cdot (-0,0388) + 0,42 \cdot 0,0467 + 0,995 \cdot 1,820 = 2,38$$

Отже, можемо зробити висновок, що за даної моделі підприємство має низьку ймовірність банкрутства. Але слід зауважити, що на підприємстві існують значні проблеми із платоспроможністю і дане значення Z отримало лише завдяки коефіцієнту оборотності активів, який має дуже високе значення 1,82. Але вирішальне значення повинне бути за показником рентабельності який має найбільший вплив в даній моделі і становить від'ємне значення (-0,0388) на нашому підприємстві.

Альтернативні західні методики, насамперед моделі Спрінгейта, Ліса та модифікована модель Альтмана-83 виділяють саме вплив рентабельності на ймовірність банкрутства. В таблиці 3.2 наведено орієнтовний ступінь впливу кожного показника на значення Z-рахунку.

Таблиця 3.2 – Показники дискримінантних моделей діагностики банкрутства

Показник	Формула розрахунку	Питома вага показника		
		модель Альтмана-83	модель Спрінгейта	модель Ліса
коефіцієнт оборотності робочого капіталу	$\frac{\text{Оборотні активи (робочий капітал)}}{\text{Активи}}$	7%	19%	30%
коефіцієнт рентабельності активів	$\frac{\text{Нерозподілений прибуток}}{\text{Активи}}$	14%	-	25%
коефіцієнт рентабельності активів	$\frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Активи}}$	40%	31%	43%
коефіцієнт покриття власного капіталу	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Позиковий капітал}}$	22%	-	2%
коефіцієнт оборотності активів	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Активи}}$	17%	29%	-

Кожна модель буде застосована для розрахунку ймовірності банкрутства ТОВ СП «БКЗ».

Таблиця 3.3 – Визначення ймовірності банкрутства за різними дискримінантними моделями ТОВ СП «БКЗ» за 2022 рік

Модель Альтмана-83	Модель Спрінгейта	Модель Ліса
низька	низька	низька

У підсумку можна зробити висновок про низьку ймовірність банкрутства підприємства.

Абсолютно новий метод діагностики банкрутства запропонував О.О. Терещенко. Він виведений з іншого набору метрик щодо фінансового стану, ці метрики мають значний вплив на фінансову стабільність підприємства в умовах України. Ця модель побудована на основі методів, подібних до західного світу, але замість комп'ютеризованої бази даних вона спирається на довідники українських підприємств.

Модель має два різних варіанти. Формула 3.7 є першою з сімейства моделей, вона включає 6 індикаторів, які мають бути універсальними та отримані з даних понад 850 різних підприємств у різних галузях. Друга модель має 10 показників і враховує різницю між підприємствами за секторами.

$$Z = 1,04X_1 + 0,75X_2 + 0,15X_3 + 0,42X_4 + 1,8X_5 - 0,063X_6 - 2,16 \quad (3.7)$$

де X_1 – відношення поточних активів до поточних зобов'язань;

X_2 – відношення власного капіталу до валюти балансу;

X_3 – відношення чистої доходу до валюти балансу;

X_4 – відношення чистого руху коштів від операційної діяльності (Cash– flowI) до суми чистого доходу від реалізації та інших операційних доходів;

X_5 – відношення чистого грошового потоку (Cash-flowII) до валюти балансу;

X_6 – відношення чистого доходу до позикового капіталу.

Таблиця 3.4 – Відповідність значення Z-рахунку до ймовірності банкрутства

Значення Z-рахунку	Ймовірність банкрутства
$Z < -0,55$	висока
$-0,55 < Z < 0,55$	не визначено
$Z > 0,55$	низька

При застосуванні даних розрахунків на нашому підприємстві маємо значення:

$$X_1 = \frac{73316}{74796} = 0,9802 \quad (3.8)$$

$$X_2 = \frac{6537}{78293} = 0,0834 \quad (3.9)$$

$$X_3 = \frac{142527}{78293} = 1,8204 \quad (3.10)$$

$$X_4 = \frac{-19203}{6537 + 45573} = -0,3685 \quad (3.11)$$

$$X_5 = \frac{-21507}{78293} = -0,2746 \quad (3.12)$$

$$X_5 = \frac{6537}{74796} = 0,08739 \quad (3.13)$$

Отже, $Z = 1,0194 + 0,06255 + 0,27306 - 0,15477 - 0,495 - 0,0055 - 2,16 = -1,46$

Як показує формалізована модель дискримінації, існує значна ймовірність банкрутства підприємства. Важливо зазначити, що протягом досліджуваного періоду підприємство зазнало збитків, що підвищує ймовірність банкрутства підприємства. Крім того, підприємство має негативну тенденцію до зниження фінансової автономності, співвідношення залучених коштів до власних становить 21 до 1 на 2022 рік, що може призвести до банкрутства та неможливості повертати кредити. Як наслідок, для подальшого планування діяльності підприємства слід враховувати високу ймовірність банкрутства та вибирати цілі, які плануються на ці результати. Важливо визнати, що майбутні цілі підприємства повинні бути зосереджені на збільшенні прибутковості та зменшенні боргу підприємства. Створення моделі планування бюджетних скорочень на 2023 рік ми обговоримо в наступних підрозділах.

3.2 Впровадження моделі зустрічного цільового планування на підприємстві

Основною метою застосування моделі зустрічного планування на

підприємстві є поєднання загальної мети підприємства з його оперативними цілями з відповідальними за них підрозділами. Цю модель створив Е. Цвікер, про якого згадує Тарасенко Н.В. [59].

Загальними цілями можуть бути: виробничий результат або ліквідність, або основна мета: визначення передбачуваних цілей (наприклад, обсяг продажів, вартісні параметри), або досягнення яких делеговано підрозділам підприємства. Процес планування з використанням моделі Е. Цвікера дозволяє топ-менеджменту підприємства досягти основних цілей без допомоги погодження з відповідним відділом. Якщо такий тип угоди укладено, то вище керівництво матиме можливість передбачити реалізацію ряду загальних цілей.

Цій спільності цілей сприяють три етапи планування: планування знизу вгору, планування згори вниз і зустрічне планування, яке складається з двох попередніх процесів.

На рисунках 3.1 і 3.2 зображено діаграму причинно-наслідкового зв'язку, яка є основою моделі планування підприємства на передбачувану та запропоновану тривалість.

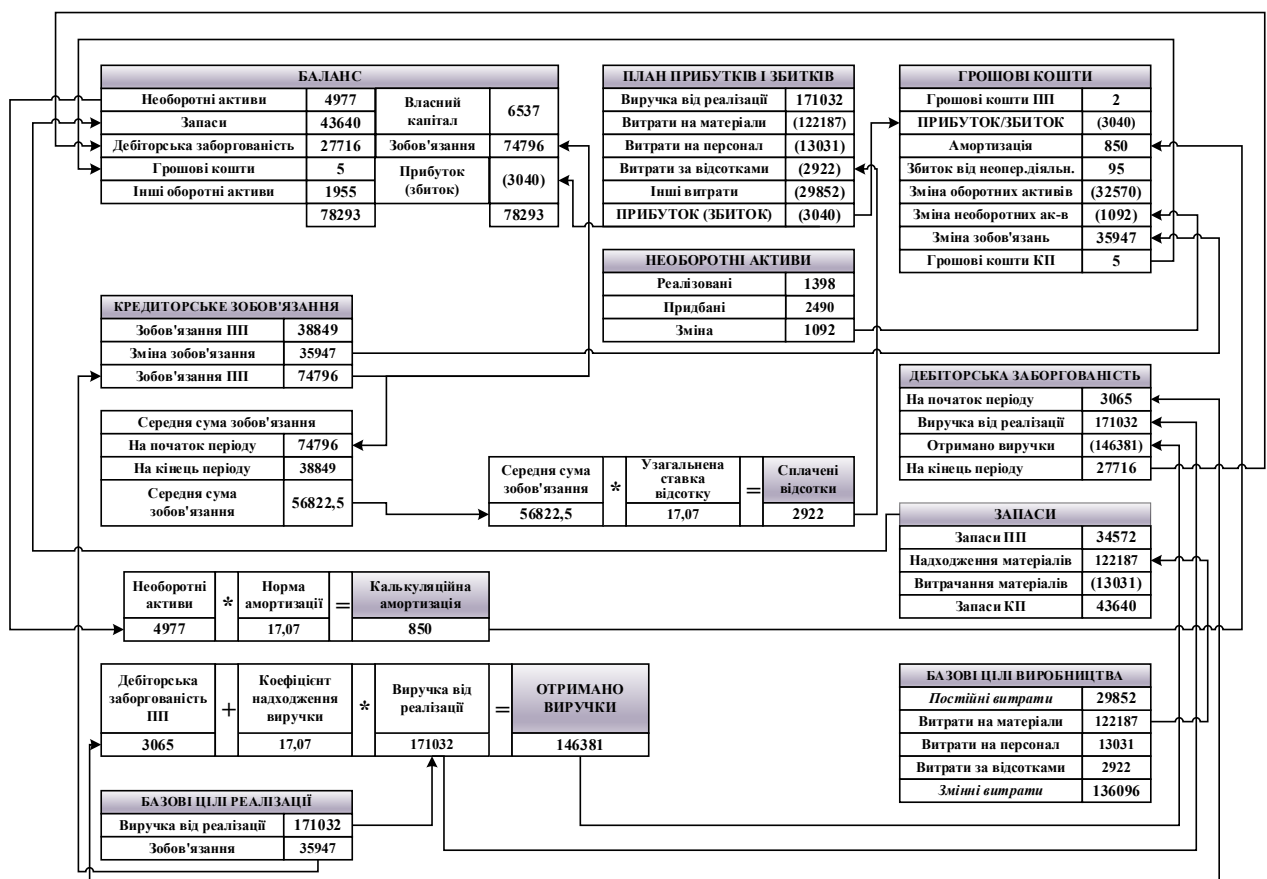


Рисунок 3.1 – Модель причинно-послідовних зв'язків на
ТОВ СП «БКЗ» за фактичний 2022 рік, тис грн

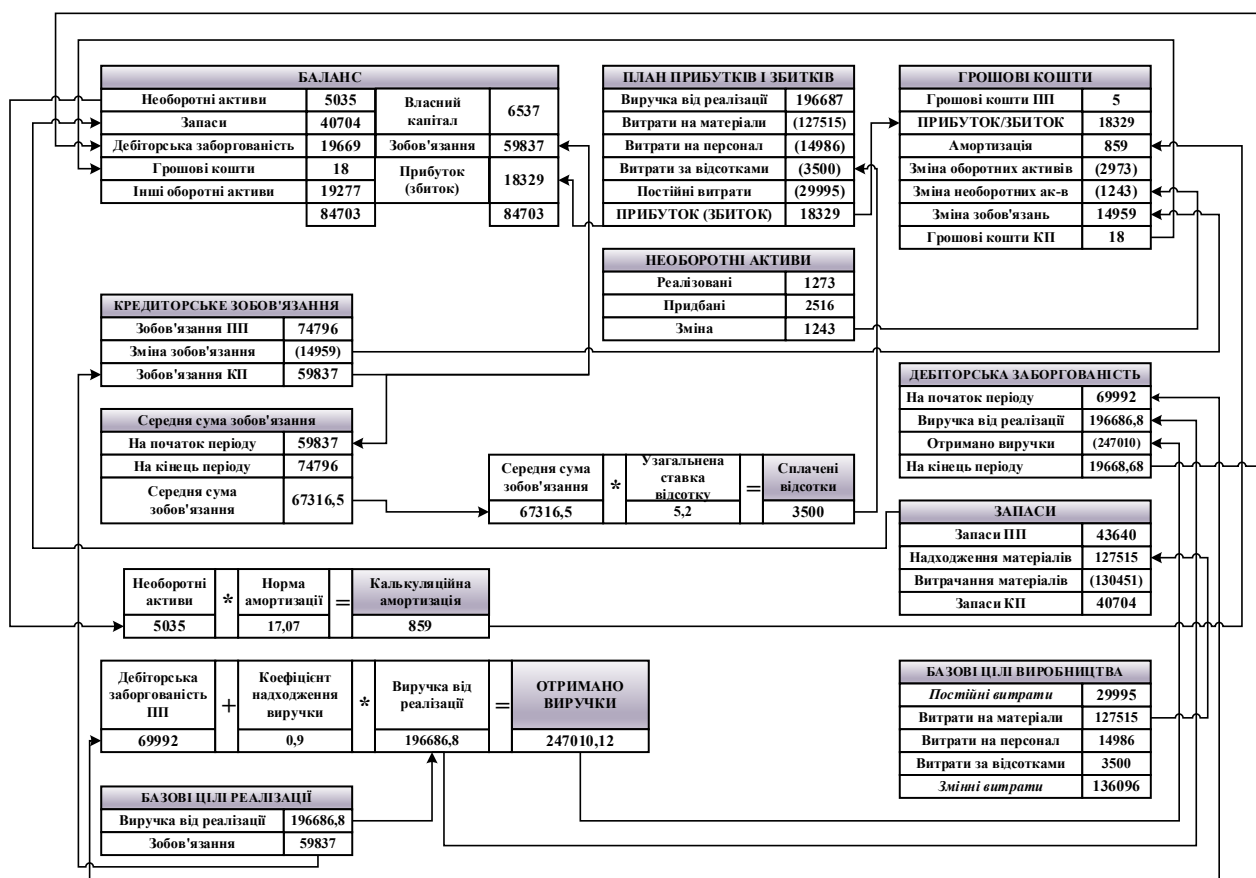


Рисунок 3.2 – Модель причинно-послідовних зв'язків на
ТОВ СП «БКЗ» за плановий 2023 рік, тис грн

У розглянутому прикладі нашого підприємства є два підрозділи, які відповідають за основні завдання: відділ продажів і відділ виробництва. Система показників, пов'язана з ТОВ СП «БКЗ», зображена на рисунку 3.3.

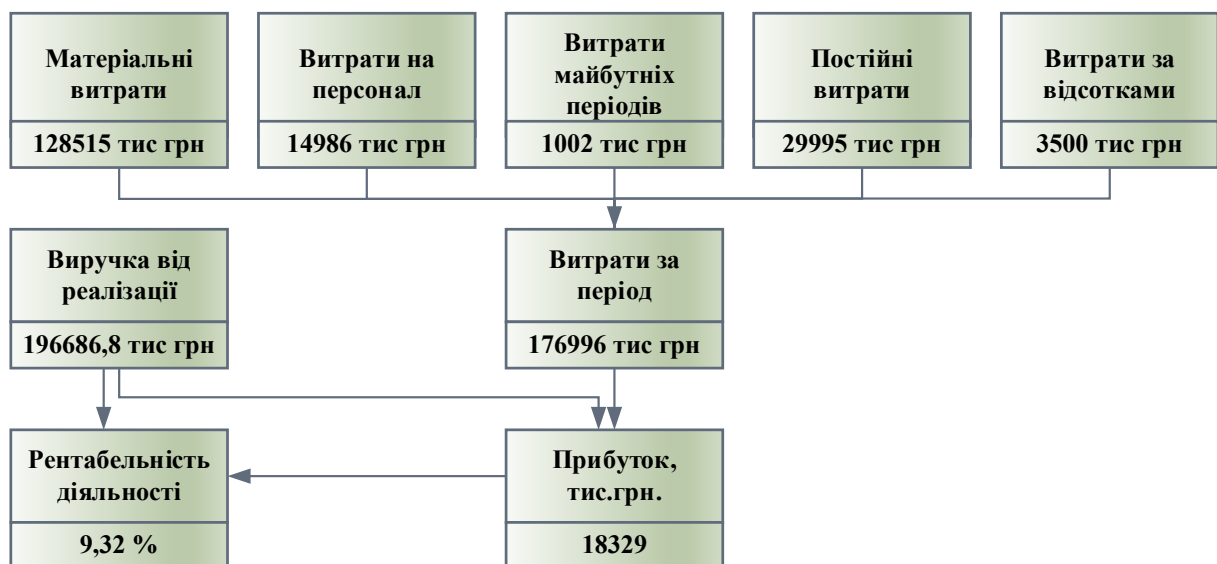


Рисунок 3.3 – Система показників підприємства орієнтованих на вищі цілі у 2023 році

Рентабельність є основною метою планування кожного підприємства. Основними цілями є дохід, отриманий від продажів, а також загальні постійні та змінні витрати виробництва.

Поряд із перерахованими основними цілями, модель також містить додаткові параметри, які є основними цінностями, параметрами прийняття рішення та беззаперечними цінностями.

Таблиця 3.5 нижче показує, що модель включає, серед іншого, процентну ставку та споживання ресурсів для виробництва як незмінні фундаментальні величини. Параметри, які визначають рішення, є значеннями, які заздалегідь визначені до початку процесу планування. У цьому випадку, разом з іншими показниками, це ціна, яка продається. Також незаперечні базові цінності характеризуються як цінності, які можуть бути змінені керівництвом під час планування без погодження з відповідальними підрозділами. Ці заперечення можуть бути викликані змінами, які підривають економічні принципи, які підтримують нижчі рівні підприємства в досягненні основних цілей. Ця величина безперечна, наприклад, зміна процентної ставки, оскільки виробничий відділ не має значного збільшення навантаження для досягнення своїх основних цілей.

Планування починається з нижніх рівнів. У зв'язку з цим у нашій організації в досягненні цілей беруть участь обидва підзвітні підрозділи. На рисунку 3.2

показано значення основних цілей, які були виведені знизу. Далі визначаються значення параметрів прийняття рішення та непередбачувані базові значення. Планування «знизу-вгору» вважається завершеним, якщо нежиттєздатні вихідні точки, тобто, у нашому випадку, зміна боргу, розміщені таким чином, який, на думку вищого керівництва, є найбільш вигідним для загальної мети. У моделі підприємства ТОВ СП «БКЗ» зміна пасиву вибрано 14 959 000, що є сумою ліквідних активів плюс 13 000, а рентабельність активів очікується на рівні 9%. В таблиці 3.5 порівнюється базові значення, отримані знизу, з вищими цілями, які виводяться з них вище.

На етапі планування, що завершує цілі, визначаються основні цільові значення. Ці цінності ведуть до основних цілей цілей, які задовольняють керівництво підприємства. Далі, перед початком низхідного етапу планування, керівництво підприємства визначає, якими мають бути цілі. дотримання цих вимог дозволить отримати значення, які перевищують відповідні значення, наведені нижче. Очікується, що на нашому підприємстві керівництво встановить очікувану рентабельність капіталу на рівні 10% або вище.

Таблиця 3.5 – Результати зустрічного цільового планування на 2023 рік на підприємстві ТОВ СП «БКЗ»

	Оцінка знизу	Оцінка зверху	Планова оцінка
Вищі цілі			
рентабельність діяльності	0,09	0,1	0,095
базові цілі			
дохід від реалізації	196687	201459	199023
зобов'язання	38849	37521	38185
змінні витрати	136096	138534	137315
постійні витрати	29995	30127	30061
інші базові величини (фіксовані)			
вартість запозичень	5,2	5,2	5,2
ставка амортизації	17,07	17,07	17,07
базові величини (змінні)			
зміна зобов'язань	(14959)	(14431)	(14695)

У рамках протицільового планування використовується унікальний метод розрахунку, який обчислює фундаментальні цілі зверху вниз.

Розрахунку передую розгляд ступеня можливого досягнення основних цілей,

запропонованих кожним підрозділом, відповідальним за їх досягнення. Базове значення показників, які представляють основні цілі, виводиться з нижньої частини відповідальних одиниць і йому присвоюється нульове значення стресу.

На наступному етапі відділ контролінгу визначає максимальний ступінь досягнення цілей підрозділами. Це може бути, наприклад, у виробничому відділі, де витрати були зменшені на 5%. Ця крайня точка в 10 разів інтенсивніша за попередню. Далі, для кожного значення індикатора, який представляє основні цілі відповідального підрозділу, який знаходиться між запропонованими значеннями та максимальним напруженням, можна визначити відповідний ступінь інтенсивності.

Низхідний підхід визначає фундаментальні цілі, які потім встановлюються зверху, дотримуючись принципу, згідно з яким слід враховувати значення показників, пов'язаних із фундаментальними цілями. Це призведе до мінімуму взаємодоповнюваності та напруги в усіх підрозділах, відповідальних за цілі. Крім того, необхідно зберегти вимогу досягнення загальних цілей, запропонованих керівництвом.

Таблиця 3.5 показує результати розрахунку. Передбачувана мета загальної місії визначається значеннями показників основних цілей, які виводяться згори, ці значення відрізняються від запропонованих знизу значень, які виводяться з відповідальних підрозділів.

Остаточне порівняння запропонованих висхідних підходів до оцінки фундаментальних цілей проводиться при обслуговуванні підлеглих і погодженні передбачуваних значень метрик фундаментальних цілей. Далі необхідно розглянути фундаментальні цілі під час конференції, які можна безпосередньо ввести в комп'ютер, за допомогою якого визначаються зміни значень метрик цілей. В результаті, коли ця модель використовується в електронному вигляді, підприємство може точно змінити всі базові та початкові планові значення, при необхідності підприємство також може змінити початкові плани.

Результати цього порівняння наведено в таблиці 3.5.

Потім річні показники обробляються щомісяця, і в результаті відповідальні підрозділи можуть оцінити свої основні цілі.

Запропонована методика сприяє інтегрованому плануванню результатів і фінансів, оскільки кожен етап зустрічного планування передбачає вибір фундаментальних цілей, які є беззаперечними, та досягнення високих фінансово-економічних цілей на підприємствах.

Крім того, міжцільове планування використовується, коли основною метою є лише результат охоплення або кількість охоплених цілей. У цьому випадку фінансово-економічні зв'язки в моделі не враховуються.

У результаті можна зробити висновок, що впровадження моделі зустрічного планування сприяє врахуванню бажань і здібностей різних рівнів управління, а також подвійному контролю планування. Крім того, використання причинно-наслідкових зв'язків у моделі сприяє більш точному балансуванню всіх запланованих показників і поєднанню результатів різних типів діяльності. Завдяки застосуванню даної методології планування підприємство ТОВ СП «БКЗ» має планову заборгованість та збалансований прогнозований дохід.

Залежно від специфіки діяльності та організаційної структури підприємства (групування, концерн тощо) встановлюються стратегічні цілі, які визначають пріоритетні категорії та вектори інвестування. Важливо визнати, що стратегія розвитку ТОВ СП «БКЗ» не є однозначною, вона підлягає періодичній зміні на основі зміни зовнішніх і внутрішніх факторів, найбільш суттєвими з яких є наступні:

- стан економіки країни та клімат для інвестицій;
- приналежність підприємства до галузі;
- функціональна спрямованість діяльності;
- стадію життєвого циклу підприємства («народження», «зрілість», «старіння», «відродження»);
- розмір підприємства (фірми);
- потенціал ресурсів;
- ступінь конкретності на ринку, тощо.

Важливо визнати, що стратегічні цілі підприємства задокументовані та формалізовані, ці цілі описують бажані параметри підприємства стратегічного

розвитку, які безпосередньо відображаються у фінансових планах.

Основною вимогою для розробки ефективної фінансово-інвестиційної стратегії є загальноекономічна стратегія розвитку підприємства, яка повинна бути сумісна з цілями підприємства та етапами реалізації.

Важливо визнати, що зв'язок між стратегічним і поточним фінансовим плануванням підтримується під час виконання наступних основних функцій:

- визначення стратегічних цілей діяльності та розвитку ТОВ СП «БКЗ» є залежними від формалізації та відображаються у відповідних фінансово-економічних показниках, таких як: дохід від реалізації продукції, собівартість продукції, проданих, а дохід від участі в капіталі. Прибуток і збиток, фактична грошова вартість угод, операцій і фінансів, а також інші;

- фінансова інформація впорядкована, стандартизована та відповідає вимогам щодо її розкриття різним класам користувачів, що відображається у відповідних фінансових звітах та планах.

- визначаються фінансові умови, необхідні для довгострокових і короткострокових рішень щодо фінансів, включаючи ресурси фінансового характеру, які залучаються, процентну ставку, очікувану прибутковість активів, виробництво, капітал, інвестиції та випуск корпоративних цінні папери.;

- фінанси змінюються в ході реалізації стратегічного фінансового плану щодо дій підприємства на ринках товарів, грошей і капіталу, обумовлюються фінансові умови щодо об'єднання з дочірніми підприємствами тощо.

Важливо визнати, що стратегічні цілі діяльності підприємства – це намічені та формалізовані параметри стратегічного розвитку підприємства, які відображаються у фінансовій звітності.

Ми досліджували кілька прикладів формування стратегічних рішень на підприємстві, але саме для ТОВ СП «БКЗ» були обрані такі можливі випадки формування стратегічних рішень, які зображені на рисунку 3.4.

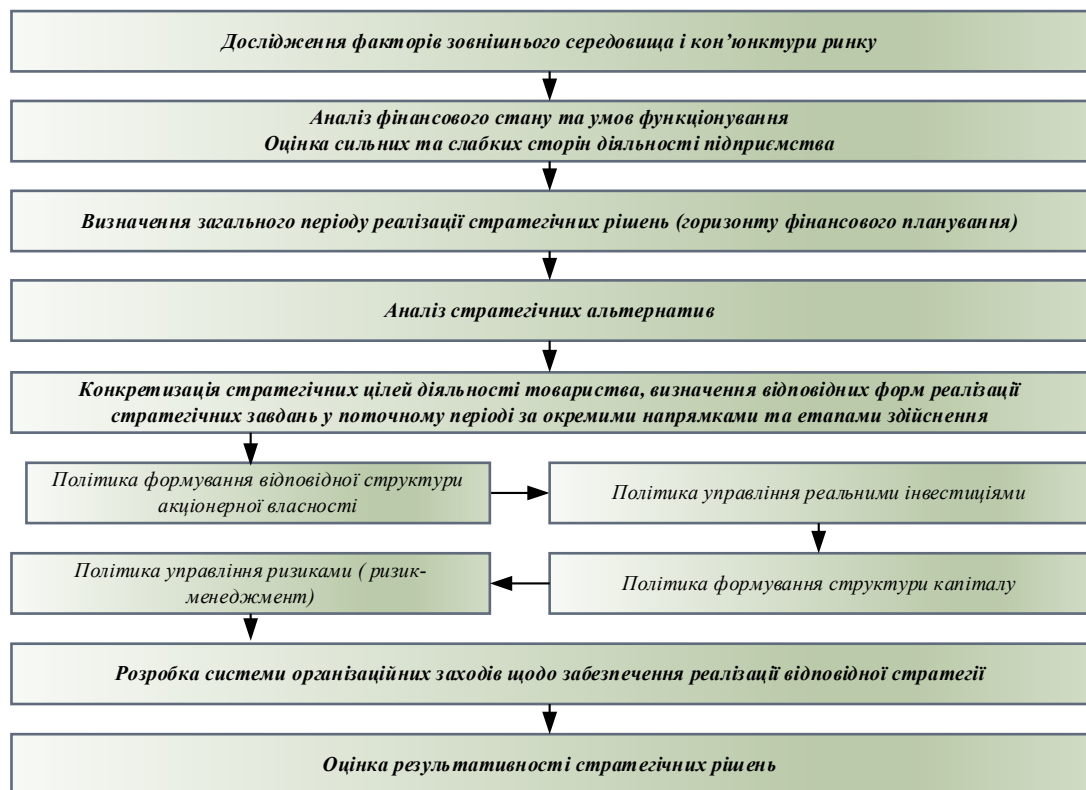


Рисунок 3.4 – Застосування алгоритму формування стратегічних рішень в процесі фінансового планування на підприємстві ТОВ СП «БКЗ»

Після проходження визначених етапів була сформульована стратегічна мета – збільшити рентабельність підприємства на 15% до 2025 року. Для досягнення бажаної мети було створено дерево цілей, яке зображено на рисунку 3.5.

Застосовуючи цей тип планування, працівники фінансових відділів розумітимуть переважаючі тенденції планування, які використовуються на підприємстві.

Для більшої ймовірності досягнення наміченої мети підприємство повинно більш повно описати і спланувати оперативні завдання, включаючи конкретних осіб, які будуть реалізовувати план.

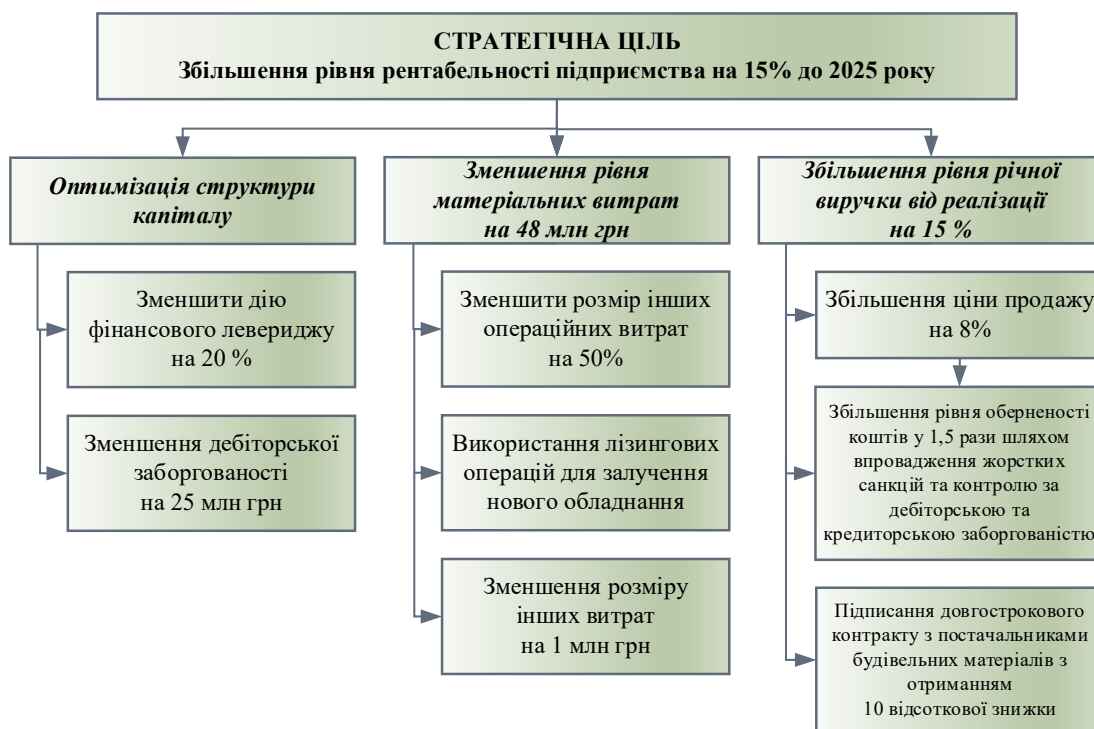


Рисунок 3.5 – Дерево цілей підприємства до 2025 рік

Після розпізнавання дерева цілей можна переходити до SWOT-аналізу підприємства, який дозволить оцінити слабкі та сильні сторони підприємства. «SWOT» аналіз ТОВ СП «БКЗ» зображено на рисунку 3.6.

Розглянувши переваги і ризики, а також сильні і слабкі сторони підприємства, можна сказати, що кожна з раніше встановлених цілей є досяжною. Але, враховуючи негативний зв'язок між сумами боргу та капіталу та неплатоспроможністю контрагентів, залучити кошти шляхом випуску облігацій на суму 38,2 млн грн практично неможливо.

Як наслідок, було б більш практичним встановити стратегічну мету, яка базується на зборі коштів загальною вартістю 21 мільйон через випуск облігацій. Це також матиме негативний вплив на мету підприємства збільшити доходи від своїх продуктів, оскільки небезпеки та недоліки вказують на проблему з попитом на продукт. У зв'язку з цим ціни на житло не підвищуються.

У підсумку, враховуючи ступінь загрози та потенціал досягнення цілей, важливо визнати, що через несприятливу ситуацію у зовнішньому та внутрішньому середовищах стратегічна ціль №1 має бути зменшена на 4% від її очікуваного значення.

		Сильні сторони	Слабкі сторони
		- позитивний імідж компанії - строк існування фірми більше 10 років - висока ступінь виконання договірних обов'язків - існування надійних гарантів - є частиною потужного концерну - стабільна робота відділу стратегічного управління - компетентний менеджмент - дивідендна політика спрямована на рефінансування коштів - існування резервів мобілізації коштів - позитивний імідж компанії - кваліфікований персонал - досвід проведення спонсорських на пар-програм - позитивний імідж конкурсу «зірковий простір»	- нестійкі фінансові показники протягом 5ти років - великий розмір кредиторської заборгованості перед банками - надто велика частка позикових коштів - негативні показники ділової активності і ліквідності - повна залежність від постачальників - нестача кваліфікованих спеціалістах - недосконала (надто ліберальна) розрахункова система - негативний фінансовий результат у 2018 та 2022 році - незначний рівень рентабельності протягом 2019 -2021 року - існують конкуренти з високими можливостями та якісними характеристиками - відсутність можливості збільшити розмір спонсорських витрат
Можливості	- тенденція розширення виробництва - бажання мати партнерство с банком чи фінансовою організацією для реалізації фінансових проектів - велика кількість рекламних програм - впровадження інноваційного підрозділу підприємства	- через стабільне партнерство з банками підприємство отримус кредити під заниженою відсотковою ставкою - ріст підприємства за рахунок позитивного іміджу підприємство для проведення імідж-програми може обрати найвигідніші пропозиції	- відсутність мотиваційної зацікавленості персоналу у збільшення обсягів виробництва, та завоювання нових сегментів ринку - виокремлення коштів на спонсорську підтримку може не відбитися на підвищенні іміджу підприємства, чи додаткових прибутках
Загрози	- пасивний фондовий ринок - зменшення попиту на продукцію - нестабільна економічна ситуація країни - збільшення натиску конкурентів - підвищення інфляції - зміна смаків та вподобань споживачів - можливість зміни загальнодержавних стандартів якості	- пасивний ринок не дає можливості збільшити розмір капіталу конкурентів - уникнення ризиків зміни смаків та вподобань споживачів шляхом збільшення асортименту продукції - підвищення загальнодержавних стандартів якості із підвищенням якості виробництва підприємства, підірве імідж конкурентів, що не адаптувалися до змін	- через негативні фінансові показники зменшується можливість отримання лізингу на вигідних умовах для підприємства - підвищення якості виробництва, може бути не оцінено ринком через неплатоспроможність - застерігатися появи нових конкурентів та зміни смаків споживачів - застерігатися зменшення ліквідності та платоспроможності банків та контрагентів

Рисунок 3.6 – Матриця SWOT-аналізу підприємства

Тобто має бути реалізовано стратегічну ціль №1 – підвищити прибутковість підприємства на 11% до 2025 року.

3.3 Розробка автоматизованої системи фінансового планування на ТОВ СП «БКЗ»

Розвиток бізнесу та зростання конкуренції на первинних капіталомістких ринках продемонстрували, що управління сучасним підприємством без автоматизації бізнес-процесів призведе до втрати доходу, а в довгостроковій перспективі – до втрати окремого підприємства. напрямок діяльності. ERP-системи, якими користуються різноманітні організації, в першу чергу впроваджуються в Україні великі. Призначення цих систем – сприяти ефективному виконанню функцій обробки матеріальних ресурсів і управління запасами. Однак більшість із цих реалізацій все ще надають велику кількість інформації керівництву, яку має враховувати керівництво підприємства, цієї інформації недостатньо для прийняття рішень щодо діяльності підприємства з великою кількістю звітів і таблиць. Традиційно очевидно, що для автоматизації потрібен не тільки бухгалтерський облік, але ці функції також необхідні менеджерам.

Системи ERP, які використовуються, можна класифікувати за трьома категоріями: бухгалтерський облік, планування та управління в реальному часі. Найважливіші обов'язки можуть розподілятися як по вертикалі (за вищезгаданими рівнями), так і по горизонталі (за сферами діяльності: рух готівки, товарів і грошових цінностей, договірні зобов'язання або виробництво). Сьогодні найважливішим аспектом діяльності підприємства ТОВ «БКЗ СП» є повноцінний облік, на основі якого можна вести оперативне планування.

Лише половина бухгалтерів допомагає з бухгалтерським балансом і податковою службою. З точки зору фінансового менеджменту, метою бухгалтерського обліку є отримання точної та доречної інформації про діяльність підприємства. Саме для цього призначені ці повністю функціональні системи фінансового планування та бюджетування. При вивченні створення цих систем необхідно враховувати кілька факторів: інформаційні технології:

– інформаційна система підтримує лише формалізовані процедури. Однак в організаціях з добре розвиненим менеджментом більшість процесів формалізовано,

тобто виконується не більше 80% бізнес-процесів. Решта 20% мають швидкі 20% змін, які практично неможливо виправити.

- ідея створення системи походить від стандарту ERP, в якому відсутні визначення операційних процесів, які базуються виключно на запланованих бізнес-процесах.

- багато підприємств будують свою діяльність на диверсифікації бізнесу. Автоматизація управління цими підприємствами ускладнюється, коли йдеться про об'єднання різних процесів бізнесу, планування та обліку в єдину систему.

Все підприємство має бути організовано та сплановано діяльність. Спочатку цього має вимагати керівництво підприємства. Для вирішення цих проблем існують спеціалізовані програмні продукти фінансового планування та бюджетування. Їх функції як програмного забезпечення, що використовується корпораціями для управління, планування, обліку та регулювання процесів, будуть об'єднані на рівні підприємства. Системи фінансового планування за своєю суттю є аналітичними інструментами, які призначені для накопичення та аналізу інформації щодо управління у вигляді складних таблиць. Вони найбільш ефективні для створення та аналізу пропозицій. Ці типи систем не реєструють безпосередньо кожен економічну операцію. У результаті дані щодо фактичного виконання фінансового плану або вносяться від руки в узагальненому вигляді (як загальна сума за певний період згідно з бюджетним розписом), або необхідна інформація отримується з системи бухгалтерського обліку, обробляються, а потім імпортуються в систему бюджетування. Після цього можливе проведення порівняльного план-точкового аналізу.

Очевидними є наступні критерії автоматичного вибору системи:

- функціональні вимоги
- застосування ієрархічно структурованих компонентів бюджету;
- багатовимірний бюджет;
- можливість переконатися в правильності даних;
- методи обробки, агрегації та роз'єднання даних;
- забезпечення виконання та підтримка бюджетних правил;

- складання бюджетної звітності;
- контроль за витрачанням кошторису, технічної можливості;
- єдине джерело;
- підтримка великої кількості користувачів;
- асоціація з іншими системами
- засоби безпеки для зберігання даних;
- стабільність системи.

Практика застосування тестів показує, що автоматизована система повністю працездатна та відповідає всім перерахованим вище технічним та функціональним вимогам. Однак ступінь фактичної відповідальності важко оцінити навіть після впровадження системи. Важливо визначити ступінь готовності підприємства до автоматизації планування. Ступінь готовності – це ступінь організаційно-технічної підготовленості підприємства. Організаційна зрілість – це ступінь поточного методу планування формалізовано як бізнес-процес. Технічна зрілість – ступінь, до якого робочі місця мають програмні засоби та використовують їх на професійному рівні.

Процедура розподілу фінансових ресурсів у бізнесі досить персоналізована. Значною мірою це залежить від початкових стандартів і правил, які були встановлені під час запуску підприємства. Як наслідок, для створення ефективної системи планування підприємства слід розглядати ретроспективно. За ступенем розвитку підприємства можна класифікувати наступні методи фінансового планування. Ця класифікація проілюстрована на рисунку 3.7.

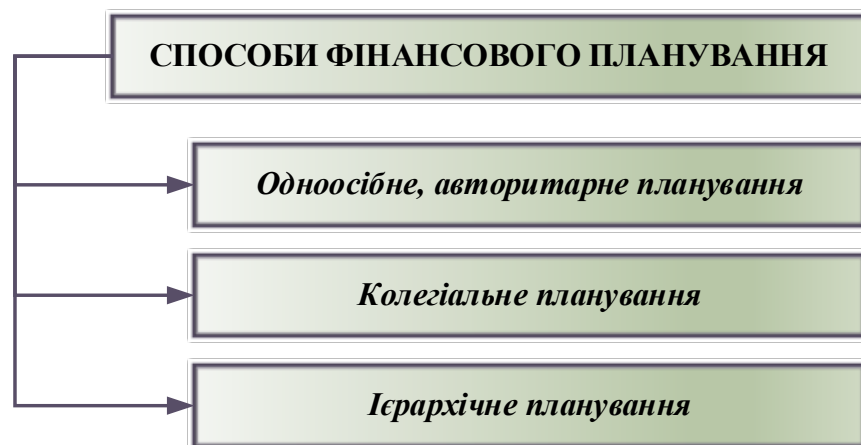


Рисунок 3.7 – Класифікація способів фінансового планування

Індивідуальне, авторитарне планування ведеться:

- з інтуїтивним значенням, отриманим із збору інформації від підлеглих. Фінансовий менеджер підприємства керується своєю внутрішньою ментальною моделлю, яка містить інформацію про структуру та властивості організації, а також її компоненти середовища.

- за допомогою більш простих програмних додатків. Microsoft Excel є найпопулярнішим програмним забезпеченням, яке використовується для автоматизації підготовки фінансової звітності.

- за допомогою індивідуальних інструментів.

Колегіальне планування має різні підходи, як і інтуїтивне планування. У цьому плануванні співробітники нижчого рівня менеджерського процесу збирають і поширюють інформацію у формалізований спосіб на основі загальних корпоративних знань. Як правило, проводиться колегіальне планування.

- з максимально можливим ступенем автоматизації. Підлеглі обговорюють разом і віддають начальнику;

- за допомогою автоматизації автоматизованих процесів, наприклад, системи стратегічного планування (Project Expert) або ERP-системи;

- за допомогою спеціальних інструментів, які сприяють колективним зусиллям.

Ієрархічне планування характеризується розподілом праці між виконавцями. Розподіл влади гарантується керівником своїм підлеглим. У цьому випадку менеджер свідомо відривається від цього виду роботи і натомість зосереджується лише на результаті.

- використання універсальних програмних додатків (листів Excel або баз даних);

- за допомогою спеціалізованих інструментів, що полегшують їх спільні зусилля;

- за допомогою системи колективного фінансового планування (Hyperion Pilar, comshare PC, Adaytum e Planing та інші).

Цей тип аналізу може підвищити ефективність автоматизації планування.

Досягнення кінцевої стратегічної мети має йти шляхом поступового просування до неї. Продумайте практичне застосування системи планування за етапами (рисунок 3.8).

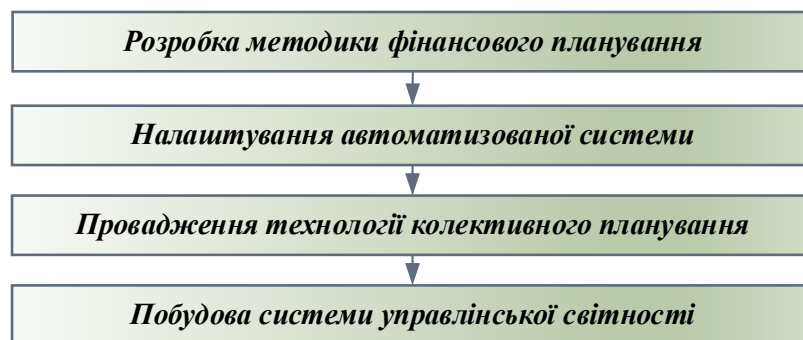


Рисунок 3.8 – Етапи впровадження системи планування на підприємстві

На початкових етапах розробки формальних правил щодо планування розглядається фінансовий склад підприємства, фінансовий потік і взаємовідносини між її структурними підрозділами.

До виконання такого роду проєктів обов'язково залучаються фахівці економічного та фінансового відділів підприємства.

Результатом цього типу проєктів має стати створення наступних документів:

- правила щодо фінансової структури (досить корисним може бути матричний формат, який надає зведення фінансової інформації як щодо структурних підрозділів, так і видів діяльності).

- опис моделі бюджетування підприємства (визначено склад бюджетних планів та відповідних статей, методи розрахунку значень за статтями). Це показано на рисунку 3.9);

- створення регламенту (встановлюється спосіб участі структурних підрозділів підприємства в плануванні та затвердженні проєктів і бюджетів, їх відповідальність, терміни їх прийняття та затвердження).

У результаті застосована модель бюджету ТОВ СП «БКЗ» включала наступні категорії доходів і витрат: бюджет доходів і витрат (таблиця 3.6), бюджет балансу (таблиця 3.7) і бюджет руху грошових коштів (таблиця 3.8).

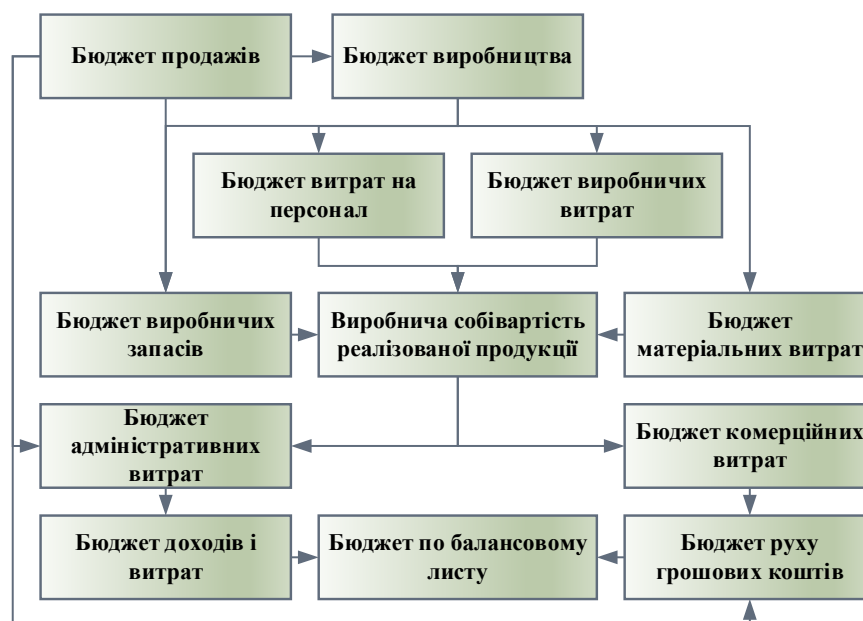


Рисунок 3.9 – Запропонована бюджетна модель ТОВ СП «БКЗ»

Таблиця 3.6 – Бюджет доходів та витрат ТОВ СП «БКЗ» на плановий 2023 рік

Рядки бюджету	% витрат за продажом на плановий 2023 рік	Сума по плану, тис грн
маржинальний прибуток	-	196687,00
витрати:		
комерційні витрати	1,48	3500,00
витрати на збут	-	0,00
витрати на рекламу та маркетинг	-	0,00
витрати на склад та зберігання	-	0,00
витрати на перевезення	-	0,00
матеріальні витрати	54,03	127515,00
витрати на персонал	6,35	14986,00
адміністративні витрати	12,71	29995,00
загальні витрати	0,42	1000,00
в т.ч. амортизація	0,36	859,00
прибуток від основної діяльності	-	19691,00
інший дохід	-	4748,00
інші витрати	-	-
прибуток до нарахування податків	-	24439,00
податок на прибуток	2,59	6109,75
чистий прибуток	-	18329,25

Використання матричної фінансової структури має значні переваги в процесі планування та подальшого порівняння наміченого плану з фактором. Розподіл одиниць на центри фінансової відповідальності та структура за сферами діяльності дозволяє формувати багатовимірні бюджети, тобто формувати їх як за одиницями, так і за окремими напрямками. Таким чином, склад доходів і витрат повинен стати очевидним для керівництва корпорації.

Таблиця 3.7– Бюджет по балансовому листу на 2023 рік, тис грн

Рядки бюджету	Сальдо на ПП 1 кв. 2023	Оборот ДТ	Оборот Кт	Сальдо на КП 4 кв.2023
актив				
необоротні активи				
нематеріальні активи	1	3	2	2
нма (балансова вартість)	6	4	3	7
знос нма	5	1	1	5
основні засоби	4303	21	91	4233
основні засоби (балансова вартість)	6669	24	322	6371
знос основних засобів	-2366	3	231	-2594
інші фінансові інвестиції	563	246	137	672
інші необоротні активи	110	32	14	128
усього необоротних активів	4977	302	244	5035
оборотні активи				
грошові кошти	5	14972	14959	18
дебіторська заборгованість	27716	124524	132571	19669
за товари і послуги	26352	115582	125124	16810
інша дебіторська заборгованість	1364	8942	7447	2859
товари	1173	3245	2674	1744
запаси на складі	32948	21457	17049	37356
готова продукція	9519	75534	83449	1604
інші оборотні активи	1955	34696	17374	19277
усього оборотних активів	72438	273866	267638	78666
баланс	78293	274730	268320	84703
пасив				
власний капітал				
статутний капітал	1168	1168	1168	1168
інший додатковий капітал	1721	1721	1721	1721
резервний капітал	-	-	-	-
нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	608	21369	-	21977
усього власного капіталу	3497	23090	1721	24866
поточні зобов'язання	-	-	-	-
короткострокові кредити банків	19000	250	1500	17750
поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	-	-	-	-
векселі видані	-	-	-	-
кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	47063	30189	43025	34227
поточні зобов'язання за розрахунками:				
– з одержаних авансів	8199	1092	1673	7618
– з бюджетом	64	12	47	29
– зі страхування	118	35	90	63
– з оплати праці	320	72	284	108
інші поточні зобов'язання	32	236	226	42
усього поточних зобов'язань	74796	31886	46845	59837
баланс	78293	54976	48566	84703
всього	153 089,00	306 616,00	315 165,00	144 540,00
відхилення			-8549,00	

Таблиця 3.8– Бюджет руху грошових коштів на 2023 рік, тис грн

Рядки бюджету	Притік	Відтік
основна діяльність		
надходження від клієнтів	236024	-
виплати ПДВ	-	39337
виплати постачальникам за товари та послуги на собівартість	-	127515,00
виплати постачальникам за запаси	-	19349,00
виплати постачальникам за послуги	-	1348,00
виплати заробітної плати	-	11353,00
виплати нарахувань на фонд оплати праці	-	3633,00
виплата інших податків та зборів	-	7234,00
інші виплати	-	11707,00
інші надходження	384,00	-
всього надходжень/виплат	236408,00	221476,00
чистий притік/відтік	14932,00	-
фінансова діяльність		
виплати дивідендів	-	-
зміна зобов'язань	-	14959
всього надходжень/виплат	-	-
чистий притік/відтік	-	14959
інвестиційна діяльність		
надходження за ОЗ	21	91
виплати постачальникам за ОЗ	-	-
нематеріальні активи	3,00	2,00
інші фінансові інвестиції	246	137,00
всього надходжень/виплат	270,00	230,00
чистий притік/відтік	40,00	-
чистий притік/відтік	14972	14959
сальдо на початок періоду	5,00	-
сальдо на кінець періоду	18,00	-

Третій етап – період часу, протягом якого реалізується колективне планування підприємства в усіх підрозділах. Для полегшення введення даних можна створювати спеціальні шаблони.

Четвертий етап – створення системи адміністративного освітлення. На даний момент керівництво звітує про результати. Він складається з набору документів, які описують доходи та витрати кожного підрозділу (план останнього, бюджет першого, кошторис останнього та кошторис першого). Крім того, можна створювати аналітичні звіти OLAP для управління. Враховуючи той факт, що звіти, створені за допомогою електричних таблиць, є наперед визначеними, тобто вони можуть подавати інформацію лише в одному форматі. У результаті, якщо потрібен

додатковий аналіз, цих звітів може бути недостатньо, необхідно створити новий звіт і розробити нову модель. У разі використання OLAP інформація зберігається у форматі, який оптимізований для аналізу, її можна проаналізувати негайно, отримавши доступ до основних даних, а потім узагальнивши їх для створення необхідних звітів.

Шлях до зазначених етапів дозволяє розпочати процес планування, який починається з оголошення керівництвом підприємства показників генерального плану у вигляді лімітів збільшення доходу, таких як мінімальна рентабельність продажів, збільшення у кредиторській заборгованості тощо. Потім фінансовий відділ готує необхідні дані для планування, включаючи обмінні курси, процентні ставки, а також здійснює загальний нагляд за ходом процесу планування. Підприємства та інші організації наймають людей для виконання конкретних завдань планування для кожного випадку, а потім оцінюють результати з точки зору того, наскільки добре це було зроблено. Коли розрахункові дані виявляються неприйнятними порівняно з лімітами, плани переглядаються і процес планування повторюється. В результаті операційні бюджети узгоджуються зі стратегічними цілями діяльності підприємства.

Висновки до третього розділу

1 Підприємства, які використовують методи фінансового планування, мають ефективніші можливості для виробництва та управління своїми економічними та фінансовими зусиллями. Крім того, під час планування фінансово-господарської діяльності на підприємстві одночасно слід проводити розрахунки щодо ймовірності його банкрутства. Це важливо для визначення доцільності здійснення певних фінансово-господарських дій у фінансово-господарській діяльності підприємства.

2 При розрахунку ймовірності банкрутства застосовувалася дискримінантна

модель, що простежується у великій небезпеці ймовірності банкрутства підприємства. Важливо зазначити, що протягом досліджуваного періоду підприємство зазнало збитків, що підвищує ймовірність банкрутства підприємства. Крім того, підприємство має негативну тенденцію до зниження фінансової автономності, співвідношення залучених коштів до власних становить 21 до 1 на 2022 рік, що може призвести до банкрутства та неможливості повертати кредити.

3 Реалізація моделі зустрічного планування дозволяє підприємству враховувати бажання та можливості різних рівнів управління, а також мати подвійний контроль над процесом планування. Крім того, використання причинно-наслідкових зв'язків у моделі сприяє більш точному балансуванню всіх запланованих показників і поєднанню результатів різних типів діяльності. Завдяки застосуванню даної методології планування підприємство ТОВ СП «БКЗ» має планову заборгованість та збалансований прогнозований дохід.

4 При автоматизації запропонованої системи фінансового планування підприємство отримає позитивний результат, а саме:

- скорочення часу, необхідного для затвердження бюджетів і планів, це підвищує деталізацію та ефективність планування, а також підвищує точність і ефективність роботи з відхиленнями.

- широка деталізація бухгалтерського обліку (ефективні процеси планування залучатимуть обмежену кількість виконавців, підвищуючи при цьому надійність бухгалтерського процесу).

- Зменшення складності внесення змін до моделі плану та регламенту планування в міру підвищення рівня автоматизації (легкість внесення змін зменшується через технічні обмеження, що в свою чергу призводить до зниження вищевказаних показників);

- створення єдиної системи управлінської звітності; ця система інтегрована в систему управлінської звітності підприємства, яка гарантує точність фінансової звітності.

Висновки

У роботі було проведено дослідження з метою визначення теоретичних і практичних аспектів фінансового планування, його значення для підприємства, способів його впровадження та методів, за допомогою яких воно використовується. Були ретельно розглянуті грошовий план, графік платежів і нові методи бюджетування, такі як балансовий бюджет, бюджет грошових потоків і бюджет доходів і витрат. Крім того, було ретельно досліджено фінанси підприємства та визначено ефективність стратегії на організаційному рівні.

Фінансове планування – це процес прийняття рішень щодо грошей, які є систематичними та охоплюють період часу, довший за один рік. Ці рішення впливають на фінанси або опосередковано беруть участь у створенні грошей. Ці рішення приймаються з метою більш ефективного використання ресурсів і з урахуванням більш тривалого періоду часу.

Основними причинами зростання важливості планування в сучасних умовах виступають:

- підвищення мобільності зовнішнього середовища. Вимоги з боку попиту постійно розвиваються, це спричиняє зміни в інших аспектах зовнішнього середовища, технологіях і методах комунікації, соціальних відносинах тощо. Бізнес змушений зазнавати таких же швидких і значних змін. В українській економіці підвищення мобільності зумовлене насамперед перехідним характером вітчизняної економіки та, як наслідок, нестабільністю соціально-політичної сфери.

- Збільшення сили відцентрових сил в економічних організаціях, це призводить до більш високого ступеня автономії та незалежності для окремих підрозділів і менеджерів на підприємствах. Поряд із позитивними результатами (підвищення гнучкості та підприємницької активності підрозділів), ця практика має низку шкідливих наслідків (втрата централізованого контролю над роботою підрозділів; розподіл праці, який є надмірним або відсутнім у фундаментальній меті; або повне розтягнення цілі підприємства). Існує багато випробуваних і надійних методів боротьби з негативним впливом відцентрових сил; одним із

найефективніших є планування, розробка єдиної корпоративної стратегії та її реалізація.

– новий метод управління персоналом, який надає працівнику більшу автономію, цей стиль сприяє розвитку ініціативи та творчих здібностей працівника.

Планування як окрема галузь знань є спеціалізованою формою управління, що спеціалізується на плануванні. Його слід визнати важливою складовою управління підприємством, як процедуру, що визначає передбачувані цілі підприємства в заданий період часу.

Фінансове планування – це процес створення та перегляду фінансових звітів як засіб збалансування фінансових потреб і можливостей. Фінансовий план тієї чи іншої організації є репрезентативним, наприклад, їхньою фінансовою діяльністю. порядок заробляння грошей і їх витрачання. На їх склад і структуру, а також на загальний склад впливають завдання, напрями і методи реалізації фінансової політики. Підприємства часто створюють фінансові плани, які є водночас відображенням певної політики та засобом обґрунтування. Будь-яка політика, яка не має фінансового пояснення, не може бути ефективною. І навпаки, жоден варіант фінансового плану не може вважатися ідеальним, якщо він не забезпечує досягнення відповідних цілей і завдань фінансової політики.

Основною метою планування є:

– максимізація ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;

– створення умов, що сприяють зростанню та вдосконаленню виробництва на основі сучасного розвитку науково-технічних знань.

Об'єктом дослідження виступало сільськогосподарське підприємство ТОВ СП «БКЗ».

Структура змін активів балансу підприємства свідчить про збільшення більшості активів підприємства, за винятком нематеріальних активів (зменшення на 2,5 млн грн), довгострокових фінансових вкладень (зменшення на 500 тис грн), векселів, що надійшли (які зменшилися на 99 тис грн), та інші оборотні активи, які зменшилися на 792,7 тис грн. Очевидно, що спостерігається негативний нахил

зменшення власного капіталу, який зменшився на 1392,4 тис грн за рахунок зменшення нерозподіленого прибутку у 2022 році. Також слід зазначити, що до 2022 року спостерігалася позитивна тенденція до збільшення нерозподіленого прибутку, це свідчить про практику накопичення прибутку. Негативна тенденція простежується щодо значного збільшення позикових коштів підприємства, ця величина зросла на 56551,1 тис грн. Збільшення кредитних коштів відбулося в першу чергу за рахунок збільшення банківських кредитів на 18200,8 тис грн., а на зростання вплинула кредиторська заборгованість за товари, послуги та проекти на 36351,9 тис грн.

Показники фінансово-господарської діяльності свідчать про зростання доходів, доходів і прибутку протягом 2018-2022 років. У 2022 році загальна дохід від реалізації значно зросла, приблизно на 372%.

Аналіз майнового стану підприємства вказує на те, що знос основних засобів має тенденцію до зростання з часом, це є негативним моментом, в результаті коефіцієнт з 2018 року по 2022 рік збільшився на 0,18. Коефіцієнт реальної вартості майна становить -0,13, що також є негативною тенденцією.

Дослідження ліквідності підприємства показує, що наявність ресурсів для погашення початкового боргу зменшилася на 0,02 показника.

Аналіз джерел фінансування капіталу підприємства показує, що за 2018-2022 роки середній приріст фінансування склав 56 551,1 тис грн. Найбільшу частку джерел фінансування займає капітальний кредит.

Аналіз життєздатності загалом свідчить про фінансове збіднення корпорації. В результаті очікується зниження коефіцієнта платоспроможності (у 2018 році він становив 0,22, у 2019 році – 0,19, у 2020 році – 0,23, у 2021 році – 0,14, у 2022 році – 0,04 відповідно)., що свідчить про питому вагу власного капіталу в загальній сумі коштів, спрямованих на його діяльність. Різниця між цим коефіцієнтом та іншими коефіцієнтами становить -0,1 протягом сезону 2021-2022 років, це теж негативне значення, що означає зниження значення цього показника.

Показники рентабельності підприємства свідчать про відсутність рентабельності підприємства. Як наслідок, дохід на одну діяльність у 2018 році

склав (-0,043), у 2019 році – 0,001, у 2020 році – 0,049, а у 2021 році він був значно нижчим за попередній рік і мав значення 0,006. Як відомо, у 2022 році підприємство мало збитки, що негативно вплинуло на фінансові показники підприємства. У підсумку рентабельність діяльності у 2022 році склала (-0,021). Рентабельність власного капіталу в динаміці знизилася на 0,382, а рентабельність активів – на 0,003.

Підсумовуючи результати роботи, слід зазначити, що економічне зростання ТОВ СП «БКЗ» зумовлене зниженням фінансово-економічних показників у 2022 році порівняно з 2021 роком, яке зумовлене як внутрішніми виробничими, так і зовнішніми силами, таких як економіка.

У ТОВ СП «БКЗ» грошово-кредитна служба складається з фінансового плану, бюджету доходів і витрат, балансу та руху грошових коштів. Це планування здійснюється за допомогою методу екстраполяції, нормативного методу та методу балансу.

Фінансовий план підприємства складається за формою на кожен наступний рік з квартальним складом і відображає очікувані фінансові результати за планований рік. Фінансовий звіт підприємства містить інформацію щодо фактичних показників минулого року та очікуваних показників поточного року.

Існуюча система фінансового планування на підприємстві відсутня і не має цільової мети ефективного управління діяльністю підприємства з урахуванням усіх аспектів, що впливають на господарюючий суб'єкт.

Важливо визнати негативну ситуацію на підприємстві, в тому числі відсутність бюджетів доходів і витрат на всі види діяльності: операційну, інвестиційну та фінансову. Ці бюджети мають бути запроваджені для більш точного прогнозування та суворішого контролю за виконанням запланованих показників.

Використовуючи дискримінантні моделі, ми помітили, що ймовірність банкрутства підприємства висока. Важливо зазначити, що протягом досліджуваного періоду підприємство зазнало збитків, що підвищує ймовірність банкрутства підприємства. Крім того, підприємство має негативну тенденцію до

зниження фінансової автономності, співвідношення залучених коштів до власних становить 21 до 1 на 2022 рік, що може призвести до банкрутства та неможливості повертати кредити. Як наслідок, для подальшого планування діяльності підприємства слід враховувати високу ймовірність банкрутства та вибирати цілі, які плануються на ці результати.

Впровадження моделі зустрічного планування надає підприємству можливість враховувати бажання та можливості різних рівнів управління, а також здійснювати подвійний контроль над плануванням. Крім того, використання причинно-наслідкових зв'язків у моделі сприяє більш точному балансуванню всіх запланованих показників і поєднанню результатів різних типів діяльності. Завдяки застосуванню даної методології планування підприємство ТОВ СП «БКЗ» має планову заборгованість та збалансований прогнозований дохід.

При впровадженні запропонованої автоматизованої системи фінансового планування підприємство матиме позитивний ефект, а саме:

- скорочення часу, необхідного для затвердження бюджетів і планів, це підвищує деталізацію та ефективність планування, а також підвищує точність і ефективність роботи з відхиленнями.
- широка бухгалтерська деталізація (ефективні процеси планування залучатимуть обмежену кількість виконавців, при підвищенні достовірності облікового процесу).
- зменшення складності внесення змін до моделі плану та регламенту планування в міру підвищення рівня автоматизації (легкість внесення змін зменшується через технічні обмеження, що в свою чергу призводить до зниження вищевказаних показників);
- створення єдиної системи управлінської звітності; ця система інтегрована в систему управлінської звітності підприємства, яка гарантує точність фінансової звітності.

У результаті запропоновані методи та форми бюджетування можуть бути використані для підвищення якості фінансового планування, що призведе до більш точного та простішого бюджету.

Список використаних джерел

- 1 Азарова А. Підходи до формалізації механізму оцінювання фінансового стану підприємства. *Фінанси України*. 2006. № 12. С. 121-129
- 2 Азарова А.О. Математичні моделі та методи оцінювання фінансового стану підприємства: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2012. 172 с.
- 3 Андрющенко І. Є. Проблеми стратегічного планування на підприємстві. *Сталий розвиток України*. № 2(39), 2018. С. 64-72
- 4 Анрі Файоль. Загальне і промислове управління. URL: <http://gtmarket.ru.laboratory.basis.5783>.
- 5 Багацька К.В. Перспективи застосування індикативного фінансового планування підприємствах. *Наукові праці НУХТ*. 2021. №41. С.188-193
- 6 Білобловський С. В. Модель бюджетування операційних витрат на підприємстві (на прикладі автотранспортного підприємства). *Економіка. Фінанси. Право*. 2014. № 8. С. 7-15
- 7 Біла О.Г. Фінансове планування і прогнозування: Навч. посіб. Л.: Компакт-ЛВ, 2005. 463 с.
- 8 Білик М.Д. Фінансовий аналіз: навч. посіб. К.: Вид-во КНЕУ, 2015. 592 с.
- 9 Білик, М. Д. Бюджетування у системі фінансового планування. *Фінанси України*. 2019. № 3. С. 97-110
- 10 Белінська О.В. Сутність фінансового потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 4. Т.3. С. 267-271.
- 11 Бондар Н.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник. К.: Видавництво А.С.К., 2013. 400с.
- 12 Варналій З.С. Проблеми забезпечення фінансової стійкості суб'єктів малого та середнього бізнесу. URL: www.ya.org.ua/brochure/2009/001/000.htm.
- 13 Вишневська О.М. Ресурсний потенціал аграрного сектора економіки України: соціально-економічні та екологічні аспекти: монографія. Миколаїв: Дизайн і поліграфія, 2022. 487 с.

14 Господарський кодекс України станом на 08 жовтня 2023 року //Верховна Рада України від 16.01.2003 № 436-IV. Законодавство України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

15 Грабовецький Б.Є. Економічне прогнозування і планування: Навчальний посібник. К: Центр навчальної літератури.2003. 215с.

16 Добикіна Е. К., Ровенська В.В., Рижиков В.С. Управлінський облік в оперативній діяльності підприємства. К. : Видавничий Дім "Слово", 2005. 272 с.

17 Захарова Н. Ю. Фінансово-економічні чинники зміцнення фінансового стану аграрних підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 1. С. 116-120

18 Ігоніна, К. А. Теоретичні аспекти планування грошових потоків підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 5. С. 17-21.

19 Кірейцев, Г. Г. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2022. 496 с.

20 Кожанова Є. П. Економічний аналіз. Х.: ВД "ІНЖЕК", 2016. 209 с.

21 Костіна Н. І. Фінансове прогнозування: методи та моделі. Київ. Знання. 1997. 456с.

22 Крамаренко Г. О. Фінансовий аналіз і планування. Дніпропетровськ : Вид-во ДАУБП, 2010. 224 с.

23 Крамаренко Г. О. Фінансовий менеджмент. К. : ЦНЛ, 2016. 520 с.

24 Кузьмін О. Є. Побудова бюджетів в організації. 2015. № 7. С. 136-147

25 Лагун М. Інформаційне забезпечення аналізу фінансового стану підприємств при визначенні його потенціалу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 9. С. 64-68

26 Лайко П. А. Фінанси підприємств. К.: Знання України, 2018. 428 с

27 Маргасова А. В. Оцінка ефективності фінансового планування акціонерного товариства в ринкових умовах господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №12(102). С. 93-97

28 Матюшенко І. Ю. Основи фінансового менеджменту. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 220 с.

- 29 Мельник О. Г. Методи бюджетного планування. *Фінанси України*. 2013. № 12. С. 37-47
- 30 Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства. К.: Вища школа. 2004. 278 с.
- 31 Мних М. В. Планування діяльності підприємства в сучасних економічних умовах. К.: Знання України. 2016. 92 с.
- 32 Морозов Д. М. Сучасна концепція контролінгу в контексті корегування фінансових планів. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №11 (53) С. 136-148
- 33 Назаренко А.С. Теоретичні підходи до визначення сутності економічної категорії «фінансовий потенціал». К.: Економіка. Фінанси. 2010. №8. С. 22-29.
- 34 Наumenкова С. В. Фінансове планування як складова системи ефективного управління фінансами акціонерного товариства. *Вісник Української академії банківської справи*. 2014. №1(16). С. 71-85.
- 35 Нелеп В. М Планування на аграрному підприємстві: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 495 с.
- 36 Обушак Т. Сутність фінансового стану підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 9. С.53-61.
- 37 Онищенко С. В. Удосконалення фінансового планування на підприємствах. *Ринок цінних паперів України*. 2015. №3-4. С. 85-88
- 38 Павловська О. В. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. К.: КНЕУ. 2007. 592 с.
- 39 Партин Г. О. Бюджетування у системі управління витратами підприємства. *Фінанси України*. 2013. № 5. С. 50-54
- 40 Портна О. В. Контролінг: навч. посіб. Львів: «Магнолія–2006», 2013. 240 с.
- 41 Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств: Підручник. К.: КНЕУ. 2014. 571с.
- 42 Подольська В. О. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. К. : ЦНЛ, 2007. 488 с.

43 Пойда Ю. М. Бюджетування та його роль у системі обліку і контролю. *Економіка АПК*. 2016. № 9. С. 92-98

44 Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О., Шапринська Л. М. Б 59 Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч.метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ. 2001. 160 с.

45 Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації: Наказ Міністерства фінансів України та Фонду державного майна України від 26.01.2001 № 49/121. Редакція від 19.02.2015. Законодавство України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01>

46 Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання Текст : підручник: навчальне видання. Тернопіль : Економічна думка. 2004. 416 с.

47 Про затвердження Порядку подання фінансової звітності: постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2000 р. № 419 Редакція від 29.11.2022 Законодавство України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/419-2000-%D0%BF>

48 Равікович Є., Присенко Г. Макроекономічне прогнозування. К.: КНЕУ. 2022. 346с.

49 Радзівіл В. Ю. Критерії вибору показників фінансових планів для основних видів фінансового планування. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №12(102). С. 98-105

50 Роговий А. В. Концептуальні засади розвитку фінансового планування в системі менеджменту акціонерного товариства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №1 (79). С.45-50

51 Савченко В. Я. Аудит: навч. посібн. К. : КНЕУ, 2016. 322 с.

52 Салига С.Я. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2010. 274 с.

53 Свінницька О. М. Планування діяльності підприємства. К.: Видавництво Європейського університету. 2016. 232 с.

54 Сіренко Н.М. Фінансове планування – складова сталого розвитку підприємства. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2021. Вип. 3, Т.2. С. 214-217

- 55 Слав'юк Р. А. Фінанси підприємств: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2014. 406 с.
- 56 Сюркало Б. І. Основні критерії ефективності фінансового планування на діючому підприємстві. *Вісник Української академії банківської справи*. 2016. №3. С. 270-280.
- 57 Сюркало Б. І. Практичні аспекти застосування технологій бюджетування в комерційних банках. *Вісник Української академії банківської справи*. № 2(21) Суми: УАБС НБУ, 2006. С. 47-52
- 58 Сюркало Б. І. Удосконалення організації фінансового планування в банках. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Збірник наукових праць*. Суми: УАБС НБУ, 2007. С. 353-359
- 59 Тарасенко Н. В. Економічний аналіз : навчальний посібник. Львів: Новий Світ-2000. 2006. 344 с.
- 60 Теличко Р. К. Побудова автоматизованої системи фінансового планування на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. №10. С.11-15
- 61 Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб.К. : КНЕУ. 2014. 554 с.
- 62 Філімоненков, О. С. Фінанси підприємств : навч. посіб. Ірпінь : Академія ДПС України, 2015. 459 с.
- 63 Фінанси підприємств: підручник. за ред. А.М. Поддєрьогіна., К.: КНЕУ. 2016. 552 с.
- 64 Фінансовий менеджмент Текст : навчальний посібник: курс лекцій. за ред. д. е. н., проф. Г. Г. Кірейцева. К. : ЦУЛ. 2022. 496 с.
- 65 Хотомлянський О. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства. *Фінанси України*. 2017. № 1. С. 111-117.
- 66 Хотомлянський О. Створення фондів оплати праці на основі бюджетного планування структурних підрозділів підприємства. *Економіка України*. 2015. № 10. С. 53-58.
- 67 Шевчук І.Л. Бюджетна система : навчальний посібник. Харків: Видавець Іванченко І. С. 2015. 284 с.
- 68 Школьник І.О. Фінансовий менеджмент. Суми: 2010. 301 с. 30.12.2023



Додаток А

АГРЕГОВАНИЙ БАЛАНС ЗВІТ
ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН ЗА 2017-2022 РР.

Актив	Код рядка	2017	2018	2019	2020	2021	2022
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	1000	3	4,5	4,5	0,7	1,4	1
первісна вартість	1001	3	4,5	4,5	4,5	5,7	6
накопичена амортизація	1002				3,8	4,3	-5
Незавершені капітальні інвестиції	1005						0
Основні засоби	1010	3925,20	3957,80	3908,9	3436,6	4056,4	4303
первісна вартість	1011	4484,60	4787,30	5089,4	4911,1	5958,4	6669
знос	1012	559,4	829,5	1180,5	1474,5	1902	-2366
Інвестиційна нерухомість	1015						
Довгострокові біологічні активи	1020						
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	713	1063	1063	563	563	0
інші фінансові інвестиції	1035						563
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040						
Відстрочені податкові активи	1045						
Інші необоротні активи	1090	28,9	48,1	28,3	7,5	19,6	110
Усього за розділом I	1095	4670,10	5073,40	5004,7	4007,8	4640,4	4977
II. Оборотні активи							
Запаси	1100	11660,80	13637,70	18100,20	20122,80	34670,90	43640,00
Поточні біологічні активи	1110						
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1670,70	1328,30	1089,7	1342,7	2987,1	26352
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
за виданими авансами	1130						0
з бюджетом	1135						455
у тому числі з податку на прибуток	1136						
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	88,9	179,2	72,1	65,7	77,9	909
Поточні фінансові інвестиції	1160						0
Гроші та їх еквіваленти	1165	184,7	10,9	1,1	1,1	2,3	5
Витрати майбутніх періодів	1170						878
Інші оборотні активи	1190	1984,60	1512,40	1869,7	1486,4	3007,8	1077
Усього за розділом II	1195	15589,70	16668,50	21132,8	23008,7	40746	72438
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200						0
Баланс	1300	20259,80	21741,90	26137,5	27016,5	45386,4	78293

Пасив	Код рядка	2017	2018	2019	2020	2021	2022
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1168,4	1168,4	1168,4	1168,4	1168,4	1168
Капітал у дооцінках	1405						
Додатковий капітал	1410	1721,2	1721,2	1721,2	1721,2	1721,2	1721
Резервний капітал	1415						
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2894,5	1973,5	1999,8	3343,3	3647,9	608
Неоплачений капітал	1425						
Вилучений капітал	1430						
Усього за розділом I	1495	5784,1	4863,1	4889,4	6232,9	6537,5	3497
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Відстрочені податкові зобов'язання	1500						
Довгострокові кредити банків	1510						
Інші довгострокові зобов'язання	1515						
Довгострокові забезпечення	1520						
Цільове фінансування	1525						
Усього за розділом II	1595						
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	1600	0	799,2	613,8	4864,8	18748,9	19000
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	250	250				0
товари, роботи, послуги	1615	13455,4	15018,3	19873,5	14847	18622,2	55262
розрахунками з бюджетом	1620	186,6	154	244,3	189,5	434,8	64
у тому числі з податку на прибуток	1621						
розрахунками зі страхування	1625	104,6	130,2	145,8	259,9	322,3	118
розрахунками з оплати праці	1630	206,8	301,8	350,2	600,2	691,1	320
Поточні забезпечення	1660						
Доходи майбутніх періодів	1665						
Інші поточні зобов'язання	1690	272,3	225,3	20,5	22,2	29,6	32
Усього за розділом III	1695	14475,7	16878,8	21248,1	20783,6	38848,9	74796
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700						
Баланс	1900	20259,8	21741,9	26137,5	27016,5	45386,4	78293

Додаток Б

АГРЕГОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ЗА 2017-2022 РР.

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15 346,6	20 400,3	17 580,3	20 474,0	38 253,0	142527,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-13 961,6	-18 890,4	15 946,4	17 445,2	-33 990,0	-139464,0
Валовий:							
прибуток	2090	1 385,0	1 509,9	1 633,9	3 028,8	4 263,0	3 063,0
збиток	2095						
Інші операційні доходи	2120	11,8	567,6	2 689,6	610,8	255,0	45 573,0
Адміністративні витрати	2130	-1 334,1	-1 517,3	1 279,1	1 321,3	-1 971,0	-2 255,0
Витрати на збут	2150	-17,8	-41,9	2,5	0,9		
Інші операційні витрати	2180	-498,9	-1 062,5	2 907,9	904,8	-755,0	-46594,0
Фінансовий результат від операційної діяльності:							
прибуток	2190			134,0	1 412,6	1 792,0	
збиток	2195	-454,0	-544,2				-213,0
Дохід від участі в капіталі	2200						
Інші фінансові доходи	2220	15,5					
Інші доходи	2240	49,9	277,6	12,6	948,4	54,0	1 398,0
Фінансові витрати	2250		-144,4	109,4	270,9	-1 501,0	-2 922,0
Інші витрати	2270	-60,9	-509,5	10,9	746,6	-40,0	-1 303,0
Фінансовий результат до оподаткування:							
прибуток	2290			26,3	1 343,5	305,0	
збиток	2295	-449,5	-920,5				-3 040,0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0,0	0,5	6,6	335,9	-76,2	
Чистий фінансовий результат:							
прибуток	2350			19,7	1 007,6	228,4	
збиток	2355	-449,5	-921,0				-3 040,0

ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Матеріальні витрати	2500	5735,8	10222,8	11705,0	10838,2	34052,0	122187,0
Витрати на оплату праці	2505	3418,0	4318,5	4472,0	5113,0	9644,0	9486,0
Відрахування на соціальні заходи	2510	1377,6	1638,0	1705,3	1907,7	3620,0	3545,0
Амортизація	2515	194,2	425,8	499,6	496,3	439,0	850,0
Інші операційні витрати	2520	1026,1	2568,3	6932,2	2191,2	4372,0	6424,0
Разом	2550	11751,7	19173,4	25314,2	20546,4	52127,0	142492,0

АКТ

перевірки кваліфікаційної роботи магістра на наявність ознак академічного плагіату.

Відповідно до даних сервісу Strikerplagiarism кваліфікаційна робота **«Фінансове планування на підприємстві»**, автора: Длугаш Я.О. містить 12,93 % обсяг знайдених подібностей. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала доцент кафедри Фінанси, облік і аудит Вікторія Орлова

03.01.2024 р.