

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
освітній ступінь – «Магістр»

**на тему: Фінансове планування у діяльності підприємства аграрного
сектору економіки**

Виконала: **Зубач Алла Русланівна**
 студентка спеціальності
 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Керівник: **Фролов Сергій Миколайович**
 к.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів,
 банківської справи та страхування

Рецензент: **Мірошніченко Олександр Миколайович**
 Фінансовий директор ТОВ «Свіда»

Суми – 2024

АНОТАЦІЯ

Зубач А.Р. Фінансове планування у діяльності підприємства аграрного сектору економіки.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа і страхування», СНАУ, Суми-2023 р. – Рукопис.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення процесу фінансового планування діяльності підприємства аграрного сектору економіки шляхом визначення сутності фінансового планування на підприємстві, завдань, принципів та методів фінансового планування, надання фінансово-економічної характеристики та розробки шляхів підвищення ефективності фінансового планування.

У першому розділі кваліфікаційної роботи «Теоретичні засади фінансового планування у діяльності підприємства» було визначено сутність фінансового планування на підприємстві; сформульовано завдання, принципи та методи системи фінансового планування на підприємстві.

У другому розділі – «Сучасні реалії фінансового планування у діяльності СФГ «УРОЖАЙ» надано загальну фінансово-економічну характеристику підприємства; зробити аналіз стану системи фінансового планування на підприємстві; дано оцінку ефективності оперативного фінансового планування на підприємстві.

У третьому розділі «Проблеми і напрямки удосконалення фінансового планування на СФГ «УРОЖАЙ» сформульовано систему фінансового контролінгу в контексті удосконалення фінансового планування на підприємстві; розроблено методичні аспекти щодо організації контролю в бюджетуванні.

У магістерській роботі було використано такі методи дослідження як вертикальний і горизонтальний аналіз фінансової звітності, аналіз динаміки і структури доходів та витрат, а також економіко – статистичний аналіз для встановлення залежності та трендів у фінансовому плануванні.

Елементи наукової новизни включають методичний підхід та рекомендації щодо вдосконалення фінансового планування діяльності підприємства аграрного сектору економіки шляхом визначення сутності фінансового планування на підприємств.

Результати кваліфікаційної роботи були представлені на науково-практичних конференціях та можуть бути використані у практичній діяльності підприємств аграрного сектору економіки.

Ключові слова: фінансове планування, аналіз, контролінг, бюджетування, аграрний сектор економіки, порівняльний аналіз, прогнозування, звітність.

SUMMARY

Zubach Alla. Topic: Financial planning in the activity of an enterprise in the agrarian sector of the economy.

Qualification work on specialty 072 «Finance, banking and insurance», SNAU, Sumy-2023 - Manuscript.

The purpose of the qualification work is to improve the process of financial planning of the enterprise of the agrarian sector of the economy by determining the essence of financial planning at the enterprise, tasks, principles and methods of financial planning, providing financial and economic characteristics and developing ways to improve the efficiency of financial planning.

In the first section of the qualification work «Theoretical principles of financial planning in the activity of the enterprise» the essence of financial planning at the enterprise was defined; the tasks, principles and methods of the financial planning system at the enterprise are formulated.

In the second chapter – «Modern realities of financial planning in the activity of AI «UROZAY» the general financial and economic characteristics of the enterprise are provided; make an analysis of the state of the financial planning system at the enterprise; an assessment of the effectiveness of operational financial planning at the enterprise is given.

In the third chapter – «Problems and directions of improvement of financial planning at AI «UROZAY»» the financial controlling system is formulated in the context of improvement of financial planning at the enterprise; methodical aspects regarding the organization of control in budgeting have been developed.

The master's thesis used such research methods as vertical and horizontal analysis of financial reporting, analysis of the dynamics and structure of income and expenses, as well as economic-statistical analysis to establish dependence and trends in financial planning.

Elements of scientific innovation include a methodical approach and recommendations for improving the financial planning of an enterprise in the agrarian sector of the economy by determining the essence of financial planning for enterprises.

The results of the qualification work were presented at a scientific and practical conference and can be used in the practical activities of enterprises in the agrarian sector of the economy.

Keywords: financial planning, analysis, controlling, budgeting, agrarian sector of the economy, comparative analysis, forecasting, reporting.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ	10
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ СФГ «УРОЖАЙ»	20
2.1 Загальна фінансово-економічна характеристика підприємства	20
2.2 Оцінка системи фінансового планування на підприємстві	27
2.3 Оцінка ефективності оперативного фінансового планування на підприємстві	32
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НА СФГ «УРОЖАЙ»	37
3.1 Формування системи фінансового контролінгу в контексті удосконалення фінансового планування на підприємстві	37
3.2 Розробка методичних аспектів організації контролю в бюджетуванні діяльності СФГ «Урожай»	51
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Актуальність теми. Фінансове планування є невід'ємною частиною загальної системи управління фінансами, яка своєю чергою є основним елементом загальної системи управління підприємством. Від організації системи фінансового планування докорінно залежить успішний розвиток підприємства. Головною відмітною ознакою сучасного управління фінансами є незалежність суб'єктів, з огляду на це підприємства, організації змушені самостійно розвивати фінансове планування та бюджетування.

В умовах ринкової системи господарювання підприємства самостійно встановлюють ціни на товари, що реалізуються, а також опосередковано беруть участь у процесі ціноутворення на товари та послуги при їх закупівлі у постачальників і підрядників, визначають та встановлюють різні форми оплати праці. Після сплати податків організації самостійно розпоряджаються фінансовими ресурсами, що залишаються у них, самостійно обирають найбільш ефективні для них об'єкти інвестування, вкладень в оборотні та нематеріальні активи. Ослаблено пряме втручання держави у діяльність підприємств та організацій. Суб'єкти господарювання самостійно встановлюють бажаний рівень рентабельності та забезпечують його досягнення. У зв'язку з цим необхідно ретельно прораховувати наслідки кожного управлінського рішення, що приймається, а це неможливо без впровадження на підприємствах і в організаціях системи фінансового планування.

Автори попередніх досліджень. Спеціальні методи, прийоми та управлінські аспекти фінансового планування досліджуються українськими та зарубіжними вченими, такими як І. Бланк, В. Борисова, Г. Висоцький, О. Кнайслер, О. Квасовський, Н. Спасів, О. Ніпіаліді, В. Костецький. . , В. Опарін, О. Орлов, І. Полтєва, О. Терещенко, В. Тропіна, І. Хома, М. Алексєєв, В. Бочаров, Р. Брейлі, І. Брігем, Дж. Ван Хорна, Я. Вахович, У. Кінг, Дж. Сігел, А. Тейлор, Дж. Фіннерті, Дж. Шим та ін.

Враховуючи великий внесок дослідників у цій галузі, слід зазначити, що деякі аспекти фінансового планування підприємства потребують подальших досліджень. Зокрема, це декларування місця, роботи та фінансово-планової діяльності для забезпечення реалізації фінансових стратегічних цілей підприємства, виконання та можливість розробки бюджету як інструменту поточного фінансового планування. Прагнення розширити накопичений досвід та розробити нові наукові підходи до корпоративного фінансового планування в умовах ринкової невизначеності визначило вибір проекту роботи.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є удосконалення процесу фінансового планування діяльності підприємства аграрного сектору економіки.

Завдання:

- визначити сутність фінансового планування на підприємстві;
- сформулювати завдання, принципи та методи системи фінансового планування на підприємстві;
- надати загальну фінансово-економічну характеристику підприємства;
- зробити аналіз стану системи фінансового планування на підприємстві;
- дати оцінку ефективності оперативного фінансового планування на підприємстві;
- сформулювати систему фінансового контролінгу в контексті удосконалення фінансового планування на підприємстві;
- розробити методичні аспекти щодо організації контролю в бюджетуванні.

Об'єкт дослідження – організація фінансового планування в діяльності аграрного підприємства.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є фінансово-економічні закономірності функціонування та розвитку фінансового планування у діяльності підприємства.

Методи дослідження – методологічна база заснована на загально-наукових методах: логічний, системний і порівняльний аналіз, синтез, аналогія, порівняння і класифікація. У магістерській роботі використовуються інструменти економіко-

Елементи наукової новизни магістерської роботи полягає у поліпшенні системи фінансового планування на підприємстві – впровадження нових методів та підходів, заснованих на бюджетуванні та системи контролінгу.

Практична значимість одержаних результатів – мають практичну значимість результати 3 розділу роботи, а саме: сформульовано систему фінансового контролінгу в контексті удосконалення фінансового планування на підприємстві та розроблено методичні аспекти щодо організації контролю в бюджетуванні.

Апробація результатів досліджень Результати дослідження, що містяться у даній роботі, пройшли апробацію та отримали схвалення на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Теоретичні та практичні аспекти розвитку науки та освіти» м. Львів, 19-20 травня 2023 року; Науково-практичній конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ (25-28 квітня 2023 р.).

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота складається із: вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел – 62 джерела та 3 додатки, 18 таблиць та 14 рисунків. Загальна кількість сторінок – 71.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

В умовах ринкової економіки гостра конкуренція підвищує важливість і актуальність фінансового планування. Благополуччя бізнесу в основному залежить від хорошої організації фінансового планування.

Фінансове планування – це процес розробки системи забезпечення розвитку бізнесу та необхідних фінансових ресурсів та підвищення ефективності фінансових операцій у майбутньому [2].

Цілі фінансового планування:

- забезпечення репродуктивної системи достатніми за обсягом і структурою фінансовими ресурсами;
- опис мети планування;
- розробка систем фінансового планування та розподіл операційних, управлінських і стратегічних планів;
- розрахунок необхідних фінансових ресурсів;
- розрахунок обсягу і структури внутрішніх і зовнішніх фондів, виявлення резервів і визначення обсягу інших фондів;
- прогнозування доходів і витрат бізнесу [2].

Основна мета фінансового планування - збалансувати доходи з необхідними цілеспрямованими витратами. Якщо надходження перевищують видатки, надлишок спрямовується до резервного фонду. А якщо вартість витрат перевищує доходи бізнесу, то сума нестачі фінансових ресурсів відтворюється за рахунок випуску цінних паперів, благодійних пожертвувань та отримання кредитів.

Фінансове планування можна поділити на довгострокове (стратегічне), поточне (річне) та оперативне.

Об'єкти фінансового планування [5]:

- рух фінансових ресурсів;
- фінансові відносини, що виникають при створенні, розподілі та використанні фінансових ресурсів;
- вартісні заходи, пов'язані з розподілом експлуатаційних ресурсів [5].

Основою фінансового планування є прогноз соціально-економічного розвитку (країни, регіону, муніципалітету), програми, бізнес-плани, бізнес-проекти [4].

На рис.1.1 показано етапи фінансового планування.

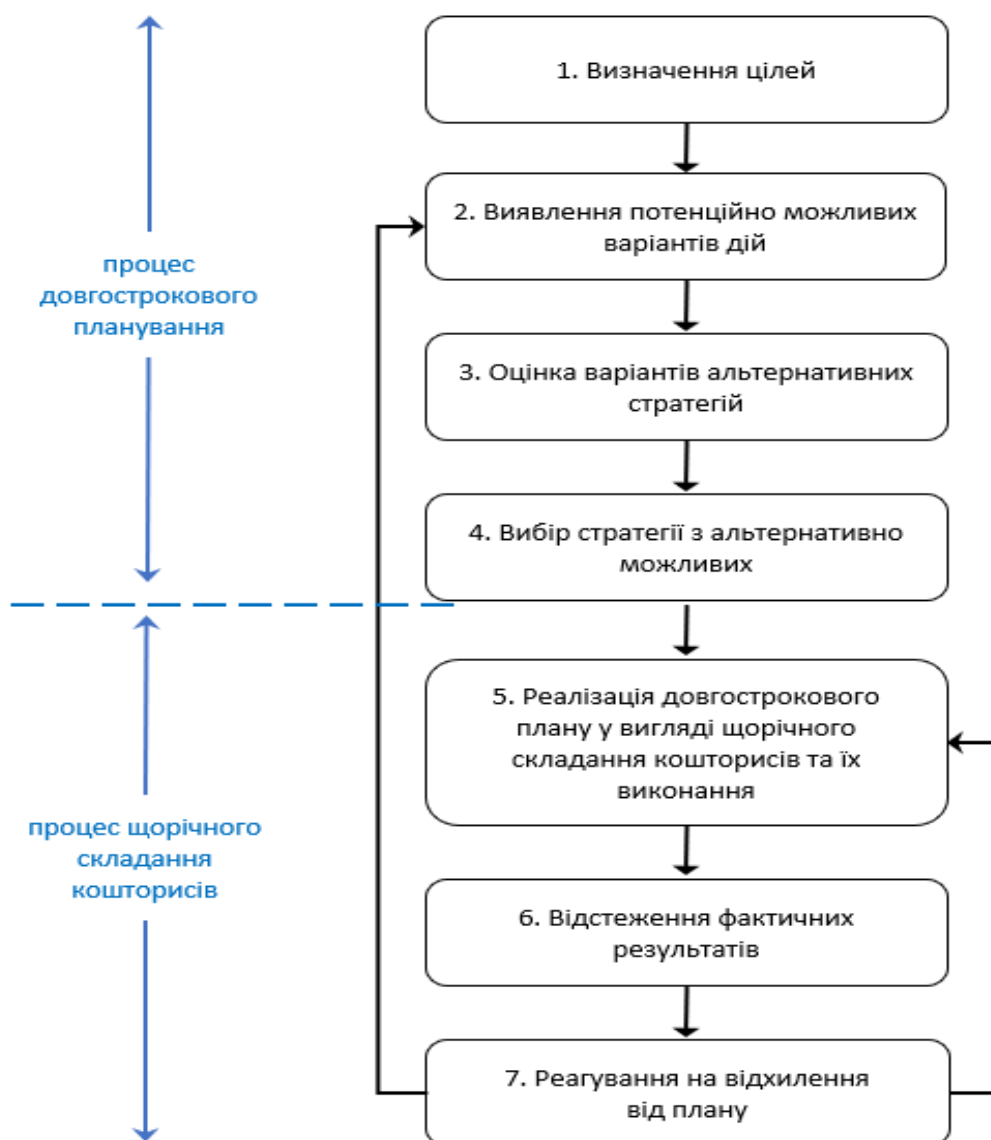


Рисунок 1.1 - Етапи фінансового планування на підприємстві

Джерело: за матеріалами [12]

Перший етап – аналіз фінансових показників минулого періоду. Проводиться аналіз фінансових показників минулого періоду. Для цього скористайтесь основними фінансовими документами підприємства – балансом, звітом про фінансові результати та звітом про рух грошових коштів.

Другий етап – розробка загальної стратегії та довгострокового плану. Загальна фінансова стратегія розрахована на середньострокову перспективу. На цьому етапі складаються прогностні документи, наприклад прогностний баланс, розраховуються очікувані фінансові результати тощо.

Третій етап розробки діючих фінансових планів. Етап передбачає уточнення та уточнення показників фінансових прогностних документів шляхом складання існуючих фінансових планів.

Четвертий етап – розробка робочого фінансового плану. Ефективне фінансове планування здійснюється шляхом складання кредитного плану, касового плану та платіжного календаря та інших документів.

П'ятий етап – реалізація планів і контроль їх виконання. Спроба використовувати плани, розроблені на попередніх етапах фінансового планування і контроль їх виконання.

Виходячи з представлених етапів фінансового планування, можна зробити висновок, що кожна організація може самостійно керувати етапами в залежності від прийнятої фінансової політики, специфіки роботи, цілей і порядку наявних пунктів. Так, наприклад, якщо розглядати перший етап у загальному вигляді, то етап передбачає використання методів економічного аналізу. Вони дозволяють оцінити ступінь виконання планових показників у звітному періоді шляхом порівняння з реальними даними. При цьому метою такого аналізу є виявлення ресурсів збільшення доходу, визначення заходів щодо покращення використання фінансових ресурсів та розрахунок очікуваного виконання плану [13].

Таким чином, кожна організація самостійно підходить до встановлення етапів фінансового планування. Ми показали основних суб'єктів традиційної ролі фінансового планування в житті суб'єкта господарювання.

У бізнесі фінансовим плануванням займаються відділи планування, економіки та фінансів [25]. Як правило, самостійні фінансові відділи (філії) створюються лише на великих і середніх підприємствах. До складу відділу входять підрозділи (секції, центри, групи):

- фінансове планування;
- аналіз фінансово-господарської діяльності;
- організація розрахункових, інкасових, фінансових операцій тощо.

У той же час при використанні фінансового планування в бізнесі з'являється ряд специфічних функцій, відповідальність за які покладається на фінансовий відділ організації.

Процес стратегічного фінансового планування є інструментом, який допомагає приймати управлінські рішення. Його роль полягає в управлінні змінами або інноваціями в організації. Виділяємо чотири основні функції менеджера у сфері стратегічного планування: розподіл усіх ресурсів; знайомство з навколишнім світом; координація діяльності; стратегічне бачення організації.

Передбачення та реалізація стратегії фірми є основою стратегічного планування. Функція прогнозування полягає у дослідженні фінансового стану компанії в майбутньому. Аналіз наявної інформації та прототипування різних підходів до результату ситуації разом складають основу прогнозу. Основою інформації для складання прогнозу є бухгалтерська та статистична звітність, що надається підприємством [27].

Поточне планування є фазою стратегічного планування. Перевагою постійного планування є поточна фінансова система компанії та фінансова політика для кожної сфери фінансової діяльності. Деякі з наявних фінансових планів дозволяють підприємству розробити структуру фінансових надходжень і витрат підприємства, визначити джерела коштів на початок періоду, створити структуру активів і капіталу підприємства на кінець періоду. Сучасне фінансове планування передбачає створення таких документів, як: плани руху грошових коштів; план прибутків і збитків; найкращий варіант планування.

Основною метою вищевказаних документів є можливість оцінити фінансовий стан компанії на кінець періоду. Поточне фінансове планування обмежене одним роком і може бути поділено на квартали або місяці залежно від потреб у фінансуванні. Чим точніше план, тим точніше ви розподілите гроші, збалансуєте доходи і витрати компанії, ліквідуєте касові розриви. Етап річного фінансового планування має на меті встановити міру прогнозування можливостей компанії для виробництва, надання послуг і пропозиції на ринку. На основі таких даних, як фінансовий план компанії, аналіз минулих фінансових даних, запланований обсяг продажів наданих послуг і вироблених товарів та інші економічні параметри діяльності компанії, можна розробити фінансові плани компанії. Ці плани можуть залежати від інших факторів, таких як чинне законодавство, податки тощо [27].

При складанні фінансових документів, орієнтуючись на визначення обсягу майбутніх продажів, ця стратегія, як правило, розробляється на рівні довгострокового фінансового планування. На основі цих даних можна розрахувати вартість основної частини виробу, необхідну кількість трудових ресурсів, матеріалу. За цими даними складається звіт про прибутки та збитки плану, використовуючи суму прибутку, отриманого за платіжний період.

Підсумковим документом фінансового плану поточного року є прогнозний баланс на кінець періоду. Планова бухгалтерська звітність надає інформацію про стан активів і фінансів підприємства за результатами планової діяльності. Створення бухгалтерського плану дозволяє створити найбільш відповідну фінансову структуру для фінансової стабільності компанії в майбутньому. Під час виконання поточного фінансового плану визнаються фактичні результати діяльності підприємства. При порівнянні поточних і планових показників виникає фінансове управління операціями [28].

Поточне фінансове планування можна успішно трансформувати в ефективне фінансове планування. Останній реалізується для перевірки надходження реальних доходів на поточний рахунок і витрачання фінансових ресурсів підприємства. Фінансування запланованих заходів здійснюється за

рахунок коштів підприємства; це породжує необхідність контролю якості класифікації та використання коштів. Ефективне фінансове планування є однією з основ здійснення надійної фінансової діяльності в компанії. Цей план включає такі завдання, як: створення та впровадження платіжного календаря, фінансове планування, розрахунок короткострокових потреб компанії в кредитах.

Поточна система фінансового планування організації є вбудованою у фінансове планування, розроблене в багатьох сферах індустрії фінансових послуг. Кожен вид інвестицій пов'язаний з джерелом фінансування. У випадку, якщо уповноважений персонал використовує кошториси та видатки, такі документи є важливими для управління ходом діяльності з фінансування.

Поточні фінансові плани організації складаються на основі таких даних [36]:

- стратегічний план фінансування;
- у минулому результат фінансового аналізу;
- діюча податкова система;
- реалізація запланованої продукції та обсяги продукції;
- система амортизації протягом певного часу;
- середній розмір депозиту та процентні ставки на іпотечному ринку.

Мета фінансового планування полягає в тому, що підприємству потрібно створити та реалізувати фінансовий план. Платіжний календар складається на основі фінансової звітності підприємства. Також в організації повинен бути касовий план - план руху грошових коштів, який показує, як надходять і використовуються готівкові кошти в касі.

Ефективне управління фінансовою діяльністю будь-якої компанії вимагає як мінімум прогнозу її результатів. Тому фінансове планування повинно бути присутнім у компаніях, і якщо не у всіх, то точно в компаніях, орієнтованих на збільшення прибутку. Прогнози розвитку бізнесу можуть бути представлені як у вигляді окремих фінансових планів для ключових показників ефективності, так і у вигляді детальних бізнес-планів, а для компаній-початківців також у формі припущень щодо майбутніх результатів [41].

Планування є одним із завдань управління, без якого неможливо уявити функціонування функціонуючої організації. Складання планів і передбачення їх можливих змін продиктовано багатьма причинами, зокрема: неможливістю оцінити мінливість майбутніх змін; наявність зв'язків між планами різних операційних сфер організації та їх зв'язком з різними постачальниками та клієнтами, наприклад, з точки зору управління боргом; вимоги щодо обов'язкової оптимізації фінансових наслідків рішень щодо зміни планових показників; неможливість отримання повного обсягу фінансових (у тому числі грошових) ресурсів у певний період часу без ризику.

Фінансове планування в організації - це діяльність відповідних відділів щодо планування всіх своїх доходів (як по горизонталі, так і по вертикалі) і, відповідно, також своїх витрат в тих самих областях, щоб діяльність організації могла бути забезпечена якомога точніше .

Особливістю фінансового планування є те, що в ролі об'єкта планування виступають фінансові функції компанії, але за умов, які абсолютно невіддільні від виробничого циклу та функцій організації, оскільки виробництво вимагає ресурсів на початковому етапі (а це завжди відображається в грошах) і фінансових (грошових) ресурсах у кінцевій точці споживання. Необхідно підкреслити універсальність ролі фінансового планування як у комерційних, так і в некомерційних організаціях.

Фінансове планування спрямоване на досягнення наступних цілей [43]:

- визначити суму доходу, очікувану на рахунках підприємства;
- визначати умови реалізації готової продукції з урахуванням остаточних договорів та економічної кон'юнктури ринку;
- визначати та обґрунтовувати планові видатки на господарську діяльність;
- встановлювати справедливі частки при розподілі коштів;
- визначити фінансову стійкість окремих підприємницьких структур шляхом прогнозування майбутніх прибутків.

Через характер оцінки проекту під час формування фінансового плану та нестабільне середовище управління бізнесом під час фінансового планування можна зіткнутися з багатьма проблемами. Основні проблеми в цьому процесі можна розділити на дві основні групи:

- проблеми ефективності та справедливості, у тому числі, наприклад, високий рівень реальних планових витрат тощо;
- питання організаційного характеру, в тому числі кадрового та інформаційного забезпечення. Прикладом є відносини між бухгалтерією компанії та іншими відділами, коли останні не надають першій необхідної інформації, пов'язаної з процесом фінансового планування.

Крім того, для вітчизняних компаній характерні такі проблеми у функціонуванні системи фінансового планування [46]:

- невідповідність створених фінансових планів першим показникам результативності та ефективності виробництва;
- неефективне фінансове планування;
- відсутність автоматизації управління фінансами та бухгалтерського обліку;
- ступінь ринкової волатильності економіки;
- відокремити стратегічні плани від поточних операцій і операцій;
- відсутність стандартів внутрішнього планування.

При розгляді підприємницької діяльності розрізняють три основних типи фінансового планування (за часом: управлінське - менше року, зазвичай три місяці або місяці, поточне - через рік і стратегічне - від 2 до 5 років.

У деяких джерелах оперативне фінансове планування розглядається як форма короткострокового планування. Розроблений для управління грошовими потоками, ви можете підтримувати стабільність свого бізнесу. Крім того, оперативне фінансове планування є інструментом, який допомагає у формі оборотного капіталу бізнесу, який контролюється та управляється за допомогою фінансових джерел. Оперативне фінансове планування – це, перш за все,

складання та подальше виконання графіків платежів, касових бюджетів і кредитних планів [28].

Поточне фінансове планування – це планування всіх її доходів і витрат з метою забезпечення розвитку діяльності організації за звітний період - як правило, протягом року. Стратегічне фінансове планування – це процес вибору довгострокових цілей організації та способів їх досягнення. За допомогою стратегічного планування визначаються основні фінансові показники, темпи виробництва та зростання підприємства, що є основним аспектом реалізації стратегії розвитку.

У фінансовому плануванні використовуються такі методи [48]:

- 1) Метод екстракції.
- 2) Метод часу циклу.
- 3) Метод грошових потоків.
- 4) Метод початкової ваги (прогноз).
- 5) Метод розрахунку та аналізу.
- 6) Нормотворчий процес.
- 7) Балансовий метод.

Незважаючи на наявність багатьох методів, ефективність їх використання не завжди висока, оскільки вони можуть не враховувати проблеми сучасної економіки. Комплексні методи використовуються для конкретних проблем, що виникають, але їх використання в плануванні обмежене, оскільки кожна частина організації повинна зосереджуватися на одній точці.

Щоб уникнути помилок і надмірних витрат ресурсів при застосуванні різних незв'язаних між собою методів, необхідно, щоб управлінський персонал розробив власну систему стратегічного фінансового планування, включаючи власну культуру, придатну для даного підприємства і поточну економічні умови.

Метод економічного аналізу можна вважати базовим, оскільки він включає сутність оцінки та аналізу фінансових показників підприємства, міцності його стану, внутрішніх резервів і ситуації їх розвитку [52].

Тому метод економічного аналізу є першим етапом такої системи планування, за яким слідує другий етап – аналіз зовнішнього середовища, ринкової та економічної кон'юнктури. Іншими словами, цей крок є аналізом макросередовища компанії, тобто того, на що компанія не може істотно вплинути. Тому тут ми акцентуємо увагу на прогнозуванні, яке є основою інформаційної бази для стратегічного планування діяльності компанії. Загалом прогнозуванню підлягають такі змінні, як індекс споживчих цін (інфляція), динаміка валютного ринку, ціни на товари тощо. У той же час підкреслюється важливість прогнозування ринку сировини підприємства, оскільки його поведінка визначає зовнішнє середовище організації.

Останньою частиною основи стратегічного фінансового планування є процес управління ризиками. На підставі того, що було використано або використано нові статистичні методи, можна, слідкуючи за базою даних про діяльність компанії, оцінити ймовірність того, що відбуватимуться різні події, у тому числі погані. Залежно від проблем в окремих областях створюється спеціальна стратегія їх атаки, яка може включати страхування ризиків (тобто виплати для зниження рівня ризику). Власне, основним питанням роботи є кількісна оцінка результатів ризику, що вимагає ведення статистики компанії. Крім того, забезпечення сталого розвитку компанії, незважаючи на можливі проблеми, означає різноманітність у деяких сферах і робочих місцях, що може зменшити вплив негативних наслідків одного агентства на інше. Таким чином, процес управління ризиками пропонує два основні результати: оцінку можливих негативних наслідків, і вказівку різниці в продуктивності, необхідної для розробки стратегії.

Отже, розроблена таким чином система стратегічного фінансового планування на основі набору обраних методів дозволяє зменшити проблеми планування в організації та компенсувати недоліки поточних тенденцій. Запропонований підхід дозволяє на основі моделювання економічного аналізу оцінити внутрішні та зовнішні умови діяльності підприємства та більш точно сформулювати стратегію діяльності підприємства на плановий період.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ СФГ «УРОЖАЙ»

2.1 Загальна фінансово-економічна характеристика підприємства

Кваліфікаційна робота бакалавра написана на матеріалах селянського (фермерського) господарства «Урожай». Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом.

Організаційно-правова форма господарювання – фермерське господарство. Юридична адреса підприємства: вул. Київська, буд. 98а, Сумська обл., Роменський р-н., 42087. Підприємство є юридичною особою. Керівник підприємства – Шевченко Михайло Іванович.

Основною метою СФГ «Урожай» є: отримання максимального прибутку шляхом забезпечення сталості і подальшого збільшення виробництва продукції; всебічного збільшення виробництва продукції.

Цей бізнес був заснований в 1996 році. Займається вирощуванням продовольчого зерна, олійних і овочевих культур, розведенням великої рогатої худоби.

Сфери роботи:

- Рослинництво – основні культури: пшениця, ячмінь, соняшник та цукрові буряки.

- Тваринницька ферма – на фермі утримується 2000 корів, з них 700 дійних корів. Породи: симентальська та українська червона.

Техніка - підприємство використовує комбайни Claas, крани Lemken, сівалки Horsch і Kinze, трактори, культиватори та самохідні обприскувачі JohnDeere.

Відповідно до КВЕД основними видами діяльності є:

01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів

01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур

01.29 Вирощування інших багаторічних культур

01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід

01.42 Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів

01.43 Розведення коней та інших тварин родини конячих

01.46 Розведення свиней

01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві

01.62 Допоміжна діяльність у тваринництві

10.11 Виробництво м'яса

10.41 Виробництво олії та тваринних жирів

10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості

10.81 Виробництво цукру

10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах

46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами

49.20 Вантажний залізничний транспорт

49.39 Інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у.

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

52.10 Складське господарство

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів.

77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування

77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування

46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами

46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами

46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами

46.23 Оптова торгівля живими тваринами

Станом на травень 2022 року в СФГ «Урожай» працює елеватор на 70 тис. тонн. Компанія також має склад на 30 тис. тон.

Виконаємо розрахунки основних економічних показників підприємства за 2020-2022 роки (за даними фінансової звітності) [44]. В таблиці 2.1. виконано розрахунок основних показників діяльності підприємства СФГ «Урожай».

Таблиця 2.1 – Розрахунок основних показників діяльності підприємства СФГ «Урожай»

Показник	2020	2021	2022
Вартість реалізованої продукції, тис. грн.	502888	860090	928897
у тому числі:			
Культури зернові та зернобобові	397178	679294	733638
Насіння культур олійних	44714	76474	82592
Буряк цукровий фабричний	5707	9761	10542
Тварини сільськогосподарські живі	6769	11577	12503
Молоко від сільськогосподарських тварин усіх видів, сире	47446	81147	87639
Мед натуральний	41	70	76
Цукор білий кристалічний буряковий	1033	1767	1908
Собівартість реалізованої продукції	353102	603910	652223
Прибуток	149786	256180	276674

Джерело: дані статистичної звітності СФГ «Урожай»

Отже, існує особливість розрахунку основних показників діяльності сільськогосподарського підприємства – за даними його особливої звітності.

Виконаємо аналіз динаміки основних фінансових показників діяльності підприємства СФГ «Урожай» (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки основних фінансових показників діяльності підприємства СФГ «Урожай», тис.грн.

Показник	2020	2021	2022	2021- 2020	2022- 2021
Дохід (виручка від реалізації)	502888	860090	928897	357202	426009
Собівартість реалізованої продукції	353102	603910	652223	250808	299121
Прибуток	149786	256180	276674	106394	126888
Активи	110740	113000	123170	2260	12430
Зобов'язання	297984	307200	340992	9216	43008

Джерело: форма 1,2 фінансової звітності СФГ «Урожай»

На рис.2.2 показано зміни показників діяльності СФГ «Урожай» за період 2020-2022 роки

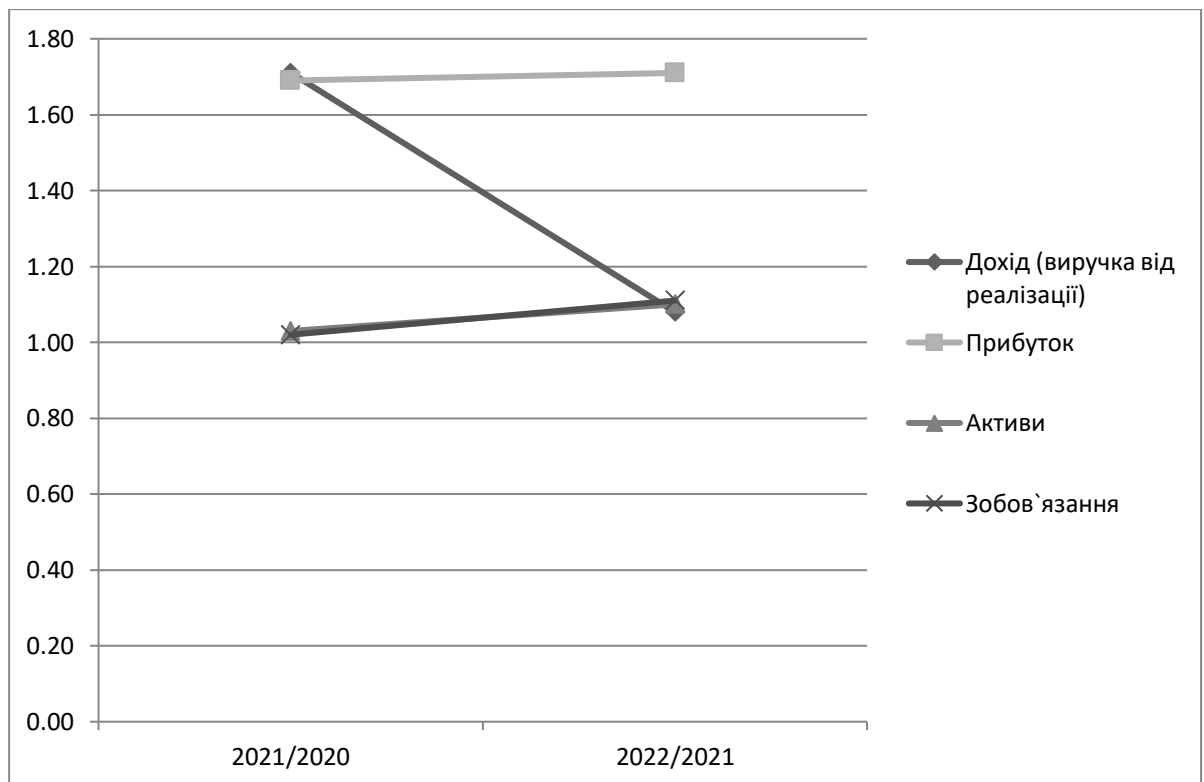


Рисунок 2.2 – Темпи зростання (зниження) фінансових показників діяльності СФГ «Урожай» за період 2020-2022 роки

Джерело: побудовано автором за даними табл.2.2.

Отже, за даними аналізу, маємо наступні результати діяльності СФГ «Урожай» за період 2020-2022 роки:

- на кінець періоду значно зросла виручка від реалізації, майже на 35%;
- собівартість реалізованої продукції згідно зростанню обсягів реалізації, зростала менш повільно, що є результатом вдосконалення технології виробництва;
- зобов'язання на кінець періоду зросли менше ніж на 15%, що є позитивною ознакою;
- активи підприємства також зросли менше ніж на 10%;
- маємо гарну динаміку зростання прибутку – більше ніж на 50%.

В таблиці 2.3 виконано розрахунок показників ліквідності.

Таблиця 2.3 - Розрахунок показників ліквідності

Показники	2020	2021	2022
1.Коефіцієнт загальної ліквідності	1,875	1,907	3,597
2.Коефіцієнт поточної ліквідності	0,324	0,496	0,306
3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,226	0,345	0,239
4.Чистий оборотний капітал	10240	11930	52439

Джерело: форма 1,2 фінансової звітності СФГ «Урожай»

Отже, за результатами розрахунків показників ліквідності за період 2020-2022 роки у таблиці 2.3 можна зробити наступні висновки:

- загальна ліквідність за період вище нижньої межі нормативу, але не досягає у 2020-2021 роках вищої межі – 2, у 2022 році стан загальної ліквідності став кращім, що говорить про стабільність фінансового положення;
- по коефіцієнту поточної ліквідності інше – він не досягає нормативного значення;
- також є падіння коефіцієнту абсолютної та поточної ліквідності на кінець періоду.

Отримані дані свідчать про те, що на діяльність підприємства вплинув стан економіки та криза останніх років.

В таблиці 2.4 виконано розрахунок показників фінансової стабільності підприємства.

Таблиця 2.4 - Розрахунок показників фінансової стабільності підприємства

Показники	2020	2021	2022
1.Коефіцієнт співвідношення притягнутих і власних коштів	0,826	0,776	0,914
2.Коефіцієнт автономії	0,804	0,701	0,627
3.Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,337	0,244	0,56
4.Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	0,413	0,038	0,528
5.Коефіцієнт використання фінансових ресурсів усього майна	0,018	0,026	0,331

Джерело: форма 1,2 фінансової звітності СФГ «Урожай»

По результатам розрахунків у таблиці 2.2 можна зробити такі висновки:

– на кінець періоду (у 2022 році) спостерігається підвищення залежності підприємства від притягнутих коштів і коефіцієнт автономії також знизився;

– та навпаки, має місце збільшення коефіцієнту ефективності використання власних коштів та використання всього майна.

Отримані дані свідчать про підвищення ефективності використання власних коштів при збільшенні частки притягнутих фінансових ресурсів.

В таблиці 2.5 виконано розрахунок показників ділової активності підприємства.

Таблиця 2.5 - Показники ділової активності підприємства

Показники	2020	2021	2022
1.Коефіцієнт оборотності активів	1,258	1,66	2,772
2.Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,514	2,611	4,36
3.Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	61,243	78,495	131,061
4.Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,139	7,691	12,842
5. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	6,254	7,005	10,456
6.Коефіцієнт оборотності основних коштів	2,375	2,632	4,396
7.Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,016	2,542	4,244

Джерело: форма 1,2 фінансової звітності СФГ «Урожай»

По результатам розрахунків показників ділової активності підприємства можна зробити загальний висновок про те, що на кінець періоду ділова активність підприємства зростає за рахунок зростання їх оборотності.

В таблиці 2.6 виконано розрахунок показників рентабельності й прибутковості підприємства.

По результатам розрахунків показників ділової активності підприємства можна зробити загальний висновок про те, що на кінець періоду ділова активність підприємства зростає за рахунок зростання їх оборотності.

Таблиця 2.6 - Показники рентабельності й прибутковості підприємства

Показники	2020	2021	2022
1.Коефіцієнт рентабельності активів	1,874	2,603	0,333
2.Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	1,014	3,984	0,51
3.Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,974	1,567	0,12

Джерело: форма 1,2 фінансової звітності СФГ «Урожай»

Результати розрахунків показників рентабельності й прибутковості підприємства у таблиці 2.6. показують їх зниження на кінець 2022 року, а по показнику рентабельності діяльності – у 3 рази.

Це є результатом підвищення рівня витрат підприємства за рахунок зростання тарифів та цін, інфляційних процесів.

Розрахунок коефіцієнта банкрутства:

$$K_{\text{банкр.}} 2020 = 3,274;$$

$$K_{\text{банкр.}} 2021 = 4,896;$$

$$K_{\text{банкр.}} 2022 = 7,165.$$

По розрахунку коефіцієнту банкрутства можна зробити висновок, що за розглянутий період він значно збільшився, що є негативною тенденцією для підприємства.

Таким чином, по результатам аналізу та розрахунку фінансових показників можна зробити висновки, що фінансовий стан підприємства за період 2020-2022 рік значно покращився, прискорився оборот обігових коштів, але по показнику рентабельності діяльності є зниження, що пов'язане зі зниженням попиту та активності замовників продукції.

2.2 Оцінка системи фінансового планування на підприємстві

Система планування на СФГ «Урожай» має елементи – частини планів по підрозділам.

1. Розглянемо систему фінансового планування тваринницького підрозділу на СФГ «Урожай» - а саме, розвитку тваринницьких підрозділів з показниками розвитку рослинництва, особливо кормової бази.

Його основними завданнями є: визначення показників планування розвитку тваринницьких підприємств (поголів'я худоби, стан поголів'я, продуктивність тваринництва, загальне виробництво продукції) та розробка системи заходів, спрямованих на досягнення планового рівня розвитку тваринництва (норми та раціони кормів, системи зберігання, поліпшення племінних характеристик тварин, машини виробничого процесу на СФГ «Урожай», тощо).

У табл. 2.7 показано приклад планування тваринницьких підрозділів на СФГ «Урожай» за 2019-2022 роки

Таблиця 2.7 – Планування тваринницьких підрозділів на СФГ «Урожай»

Показник	2019	2020	2021	2022
Тварини сільськогосподарські живі	6769,0	7039,8	7462,1	7551,7
у тому числі:				
велика рогата худоба	6495,0	6754,8	7160,1	7246,0
свині	266,0	276,6	293,2	296,8
коні	7,3	7,6	8,0	8,1
Молоко від сільськогосподарських тварин усіх	47,4	49,3	52,3	52,9

Джерело: розробка автора за даними звітності підприємства

Отже, спочатку визначають виробничі показники, а потім, залежно від необхідного для виробництва обсягу, планують поголів'я та структуру стада. Визначенню запропонованих показників передують ретельний аналіз досягнутого рівня виробництва продукції тваринництва.

Поголів'я худоби в річному плані ферми розраховують додаванням приходу стада. Реалізацію худоби та птиці розгортають з таким розрахунком,

щоб при забезпеченні всіх господарських потреб продукції тваринництва на кінець року розраховувати таку кількість тварин і структуру стада, які забезпечать продовження зростання виробництва окремих видів продукції тваринництва.

Загальний обсяг виробництва продукції тваринництва розраховується на підставі даних про кількість поголів'я худоби та її продуктивність. При цьому випуск продукції розраховується щомісяця та щокварталу на основі продажів суден.

Планування потреб худоби в поживності та балансу кормів.

Потреби в продуктах харчування худоби визначаються річним бізнес-планом у період:

- 1) з 1 січня планового року до 1 січня наступного року, тобто в календарному році;
- 2) у період від збору врожаю в році до планового збору врожаю в наступному році.

При цьому враховують рекомендовану кількість кормів для виробництва одиниці продукції та характер поживності раціонів окремих видів худоби та птиці. Розрахунок ведеться двома способами:

- 1) виходячи з планового обсягу виробництва і норми витрати на одиницю продукції (в одиницях харчування) визначається потреба в продуктах харчування;
- 2) розробити річні норми кормів за окремими видами кормів для кожної статеві-вікової групи худоби та птиці.

Виходячи з цих норм і середньорічної кількості тварин на групу, можна розрахувати загальну потребу в концентраті, грубих, соковитих, зелених та інших кормах.

При складанні кормового балансу в господарстві, крім балансу для розрахунку виду корму, необхідно визначити баланс кормової одиниці та баланс перетравного протеїну.

2. Планування персоналу та фонд заробітної плати

Відповідно до Закону України «Про оплату праці» заробітна плата поділяється на основну та додаткову. Крім того, можуть бути передбачені додаткові заохочення та компенсаційні виплати. Уряд регулює оплату праці працівників підприємств усіх форм власності та господарювання.

Великої популярності в аграрній галузі набула контрактно-преміальна оплата праці. Водночас у рослинництві та тваринництві це робиться за вартістю продукції або валовим прибутком.

Кошториси виробничих платежів визначаються на підставі ставок податків і технологічних карт посіву і збирання сільськогосподарських культур, продукції тваринництва. У технічних картах передбачений фонд покриття витрат на оплату праці. Ціни на продукцію розраховуються на основі планів або норм виробітку та виплати заробітної плати робітникам, яка може підвищуватися до 150% залежно від рівня виробництва сільськогосподарської продукції, тваринництва та птахівництва.

На СФГ «Урожай» штатну чисельність працівників визначають за прогнозованим обсягом зайнятості в технологічних картах. При цьому чисельність працівників і фонд оплати праці класифікується таким чином:

- постійні працівники;
- сезонні та позаштатні працівники;
- інженерно-технічний персонал;
- співробітники;
- персонал наземної служби та пожежної охорони;
- працівники ЖКГ, дитячі та культурні установи;
- працівники торгівлі та харчування;
- робітники залучаються до капітального ремонту будівель і споруд.

На підставі даних про потребу в кадрах і їх наявності складається баланс трудових ресурсів компанії.

3. Планування собівартості продукції та прибутку виробництва

Витрати на продукцію – це витрати СФГ «Урожай» на виробництво та продаж продукції, виконання операцій і надання послуг. Визначення планових витрат і звітність про виробництво.

У табл.2.8. показано форма планування собівартості виробництва на СФГ «Урожай».

Таблиця 2.8 – Планування собівартості виробництва на СФГ «Урожай»

Показник	2019р	2020р	2021р	2022р
Прямі матеріальні витрати – усього:	158,5	163,4	165,0	166,8
Насіння та посадковий матеріал	23,2	23,9	24,1	24,4
у тому числі:				
– корми	28,9	29,8	30,1	30,4
– з них покупні	5,9	6,12	6,21	6,22
– інша продукція сільського господарства (гній, підстилка, яйця)	4,11	4,21	4,22	4,31
– мінеральні добрива	43,5	44,8	45,2	45,7
– пальне і мастильні матеріали	16,91	17,42	17,61	17,82
– електроенергія	2,11	2,23	2,24	2,24
– паливо й енергія (вугілля, торф, дрова, газ тощо)	47,7	49,2	49,7	50,2
– запасні частини, ремонтні та оплата послуг сторонніх організацій та будівельні матеріали для ремонту	26,6	27,4	27,7	28,0
Прямі витрати на оплату праці	15,1	15,6	15,8	15,9
Інші прямі витрати – усього:	56,8	58,6	59,2	59,8
Відрахування на соціальні заходи	3,32	3,41	3,42	3,51
Орендна плата за земельні частки (паї)	18,1	18,7	18,8	19,0
Амортизація	32,4	33,4	33,7	34,1
Загальновиробничі витрати - усього	7,21	7,42	7,53	7,61

Джерело: розробка автора за даними звітності підприємства

За результатами діяльності СФГ «Урожай» розраховуються адміністративні витрати та витрати на збут в кінці року.

Планування витрат на експлуатацію та обслуговування супутніх товарів. При визначенні собівартості продукції рослинництва і тваринництва, а також при калькулюванні собівартості бригади, ферми, цеху і загального виробництва враховуються кошторисні витрати на оплату праці і допоміжних виробничих послуг (тонно-кілометри), поточна тягова потужність, тонно-кілометри роботи. . на транспорт) враховуються трактори, кіловат-години електроенергії, кубометри води, водопровід, ремонтні роботи підрозділів та механічних цехів тощо. тощо).

Витрати допоміжного виробництва класифікують за такими ознаками:

- витрати на оплату праці;
- паливно-мастильні матеріали, сіно (за тяглову силу ще називають кінним днем), сировину і матеріали;
- діяльність та послуги;
- витрати на утримання нереалізованих активів, інші витрати на утримання нереалізованих активів;
- інші витрати;
- загальні витрати.

При плануванні витрат сільськогосподарських культур враховуються витрати минулих років за звітними даними; Витрати на плановий рік складаються за картами техніки посіву і збирання сільськогосподарських культур.

Загальна сума запланованих витрат на збір відноситься або до одного типу продукту, або розподіляється між спорідненими типами продукту. Розподіл собівартості продукції, при плануванні витрат на виробництво продукції рослинництва розраховують собівартість продукції (соломи, соломи та ін.). Якщо відняти їх із загальної вартості культури, то отримаємо собівартість первинної продукції. Постійні витрати діляться на кількість включених продуктів, в результаті чого бюджетна вартість становить 1 цент.

4. Соціальний розвиток на СФГ «Урожай».

Індикатори соціального розвитку аграрного бізнес-спільноти будуть розроблені у взаємодії з соціальною програмою, яка враховується в перспективному плані. У річному народногосподарському плані ці показники роз'яснюються, роз'яснюються і переглядаються в цілому і з урахуванням змін, що відбулися.

План соціального розвитку в СФГ «Урожай» передбачає покращення життя працівників галузі, покращення житлових приміщень, укріплення центрів і будівель, культурно-спортивних закладів, оздоровчих центрів. догляд, початкові заняття для дітей, поліпшення умов праці, розвиток будівель для працівників підприємства тощо.

На реалізацію проектів виділено відповідні кошти. Його реалізація має бути спрямована на покращення умов життя в сільській місцевості.

Ця частина плану також передбачає засоби для навчання та підвищення кваліфікації адміністративних і промислових працівників, включаючи трактористів, водіїв, редакторів і редакторів, фабрикантів, тваринників та інших працівників. При цьому розраховуються витрати на навчання та підвищення кваліфікації працівників.

При плануванні дитячих садків у СФГ «Урожай» враховується кількість дітей, які продовжуватимуть відвідувати садочок та пора року, а також витрати (ціни, харчування, торгове обладнання та інвентар тощо).

У плані розвитку особистих селянських господарств працівників відведено площу сільськогосподарських угідь для виробництва сіна та випасу худоби. У цьому розділі вказується кількість реалізованої населенню худоби та птиці, отримані підприємством прибутки від населення тощо.

2.3 Оцінка ефективності оперативного фінансового планування на підприємстві

План праці на СФГ «Урожай» - це план організації різних виробничих процесів і методів виробництва з метою виконання роботи вчасно і якісно.

У сільськогосподарському виробництві на СФГ «Урожай» виділяють п'ять періодів сільськогосподарських робіт, і в кожен з цих періодів складаються плани роботи в господарстві, працівники рослинництва:

Перший – весняний період робіт. У цей час, з настанням весни, проводять посадку осоки, садять і удобрюють озимі і багаторічні трави, садять культури, вносять добрива та інші роботи.

Другий – час подбати про рослини та прибирати сіно.

Третій – час збирання озимих і ранніх ярих культур, посіву озимих культур, вирощування кропу.

Четвертий фактор – сезонність осінніх робіт. У цей час збирають ярі зернові та технічні культури, реалізують продукцію, вирощують насіння, збирають силос та виконують інші осінні роботи.

П'ятий - зимовий робочий сезон. Вони возять корми на ферми, прибирають сніг, збирають добрива та вивозять гній на поля, готують насіннєвий матеріал, ремонтують трактори та сільськогосподарську техніку та виконують інші роботи.

Основа плану роботи на СФГ «Урожай» включає такі показники [22]:

- 1) вид виконуваної роботи та показник виконання та якості;
- 2) календарні умови для кожної роботи та кількість робочих днів;
- 3) сфера дії (кількість полів сівозміни, ділянок, назви культур тощо);
- 4) утворення агрегатів;
- 5) чисельність осіб в обслуговуючих підрозділах і зайнятих на ручних і кінно-ручних роботах;
- 6) різні норми виробітку;
- 7) добова потреба в тракторах, машинах і устаткуваннях, транспортних засобах і робочій силі.

Плани роботи на періоди сільськогосподарських робіт у підрозділах на СФГ «Урожай» розробляють керівники із залученням експертів. Плани обговорюються на групових зборах і затверджуються керівником підприємства. На основі планів групи розробляється бізнес-план. Керівник підприємства також може затвердити цей план.

Робочий план – це розпорядження про виконання конкретних завдань для бригади, підрозділу або окремого працівника. Ці завдання призначаються письмово, а іноді й усно через різні проміжки часу, як правило, 1-5 днів. Керівник, успадкувавши відповідальність від головного (старшого) спеціаліста, начальника цеху, доводить цю відповідальність до підрозділів і окремих гравців.

У плані робіт, як правило, вказуються вид робіт, їх місце, кількість, графік, норми виробітку, агротехнічні вимоги, а також чисельність персоналу, машин, знарядь і робочої худоби. Керуючись командним планом, керівники, працюючи самостійно, сприяють його виконанню.

У тваринництві на СФГ «Урожай» розрізняють місячні (декадні) плани роботи, квартальні плани виробництва молока, м'яса, яєць, курчат і ін. Вони базуються на річних планах господарської діяльності та виробничих програмах фірм, уточнюють показники планів і програм на певний період залежно від зміни умов виробництва, особливо погодних умов тощо.

Одночасно з річним плануванням сільського господарства на СФГ «Урожай» розробляються виробничі системи для робітників, ферм, транспортних засобів, ремонтних майстерень та інших сільськогосподарських виробничих підрозділів. Цим займаються техніки, бригади, ферми.

Виробнича система тракторно-сільськогосподарських угруповань та інших угруповань рослинництва на СФГ «Урожай» має багато складових. Це:

- склад бригади;
- способи виробництва, закріплені за бригадою, виробничий процес (посівні площі, зібрані сільськогосподарські культури, загальний збір продукції в грошовому та матеріальному вираженні);
- план збору та використання добрив;
- межі прямих витрат і суму всіх витрат на виробництво запланованого обсягу продукції;
- планування коштів на сприяння діяльності бригади та ін.

На кожну групу стада і кожну ферму розробляють річну виробничу програму. Включає планове виробництво і реалізацію продукції в тваринницьких підрозділах за місяць і в цілому за рік, собівартість продукції в розрізі окремих статей і найменувань, потребу в різних видах кормів і їх витрати.

Що стосується саме фінансового планування, то оперативне фінансове планування є однією з ключових складових успішного управління підприємством. Цей процес дозволяє прогнозувати та контролювати фінансові ресурси компанії на короткостроковий період, забезпечуючи ефективне використання капіталу та досягнення поставлених цілей. Оцінка ефективності оперативного фінансового планування допомагає виявити його сильні та слабкі

сторони, вчасно виправити помилки та підвищити рівень фінансової стійкості підприємства.

Першим кроком у оцінці ефективності оперативного фінансового планування є аналіз точності прогнозів. Це оцінка того, наскільки реальні результати відрізняються від запланованих показників. Якщо виявлені значні розбіжності, це може свідчити про неефективність планування та потребу у вдосконаленні методів прогнозування.

Ефективне фінансове планування передбачає раціональне використання фінансових ресурсів підприємства. Під час оцінки слід звернути увагу на те, наскільки ефективно використовуються фінансові кошти, кредитні ресурси, а також на здатність підприємства до оптимізації витрат та мінімізації ризиків.

До інших аспектів ефективності оперативного фінансового планування належить його вплив на фінансову стійкість підприємства. Планування повинно передбачати достатній рівень ліквідності, рентабельності та платоспроможності, щоб підприємство могло ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції та забезпечувати своєчасне задоволення потреб всіх зацікавлених сторін.

В таблиці 2.9 виконано розрахунок показників фінансової стабільності підприємства.

Таблиця 2.9 - Розрахунок показників фінансової стабільності підприємства

Показники	2020	2021	2022
1.Коефіцієнт співвідношення притягнутих і власних коштів	0,826	0,776	0,914
2.Коефіцієнт автономії	0,804	0,701	0,627
3.Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,337	0,244	0,56
4.Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	0,413	0,038	0,528
5.Коефіцієнт використання фінансових ресурсів усього майна	0,018	0,026	0,331

Джерело: форма 1,2 фінансової звітності СФГ «Урожай»

По результатам розрахунків у таблиці 2.9 можна зробити такі висновки:

– на кінець періоду (у 2022 році) спостерігається підвищення залежності підприємства від притягнутих коштів і коефіцієнт автономії також знизився;

– та навпаки, має місце збільшення коефіцієнту ефективності використання власних коштів та використання всього майна.

Отримані дані свідчать про підвищення ефективності використання власних коштів при збільшенні частки притягнутих фінансових ресурсів.

Оцінка ефективності оперативного фінансового планування не лише виявляє проблеми, але й допомагає виробити рекомендації щодо впровадження корективних заходів. Це може включати вдосконалення методів прогнозування, оптимізацію витрат, підвищення ефективності управління ресурсами та інші заходи, спрямовані на поліпшення фінансової діяльності підприємства.

В цілому, оцінка ефективності оперативного фінансового планування є важливим етапом у стратегічному управлінні підприємством. Вона дозволяє виявити та усунути недоліки в плануванні, покращити фінансову стійкість та досягти поставлених цілей.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НА СФГ «УРОЖАЙ»

3.1 Формування системи фінансового контролінгу в контексті удосконалення фінансового планування на підприємстві

Важливість питань фінансового планування зумовлена необхідністю пошуку внутрішніх резервів зниження витрат на виробництво та реалізацію готової продукції, гарантування найкращих цін на фінансові ресурси та, зрештою, створення конкурентних переваг для бізнесу.

Завдяки фінансовому плануванню можна зменшити невизначеність ринкового середовища та її негативні наслідки для бізнесу. Однак для цього процесу необхідно вжити відповідних заходів, тобто реорганізувати всю адміністративну діяльність, пов'язану зі створенням та здійсненням фінансової діяльності.

Фінансовий план — комплексний плановий документ, який відображає доходи та витрати підприємства на поточний (до одного року) і довгостроковий (більше одного року) період. Фінансовий план складається у формі бюджету доходів і витрат і готує операційний та інвестиційний бюджети, а також прогнози фінансових ресурсів. Метапоточного фінансового плану полягає в тому, щоб бізнес залишався прибутковим.

У загальному вигляді фінансовий план включає такі елементи:

Розділ 1. Інвестиційна політика. Політика фінансування капіталу. Політика фінансування нематеріальних активів. Політика щодо довгострокових фінансових інвестицій.

Частина 2. Управління оборотними коштами. Ведення рахунків і банківських рахунків. Бюджетування. Політика щодо гарантій та управління кредитами.

Розділ 3. Дивідендна політика та структура джерел фінансування.

Розділ 4. Фінансові прогнози. Характеристика фінансового становища. Корпоративний дохід. Бізнес-витрати. Прогнози фінансової звітності. Грошовий бюджет. Всі косметичні вимоги. Необхідність зовнішнього фінансування.

Розділ 5. Облікова політика.

Розділ 6. Система менеджменту.

Метою розробки фінансових планів є розробка виробничих показників (діяльності з виробництва і реалізації продукції, використання основних фондів, сировини і трудових ресурсів). Додатково використовуються встановлені фінансові методи та стандарти, поточні тенденції руху ресурсів, визначені моделі розробки показників тощо. враховуються.

У сучасних умовах господарювання проблеми фінансового планування можна розділити на дві групи:

1. Проблеми добра і справедливості.
2. Адміністративні питання, включаючи правове та нормативне забезпечення; співробітники; Інформація про підтримку.

Проблеми, які впливають на ефективність і точність фінансового планування компанії, спричинені зовнішніми та внутрішніми факторами. Зовнішні фактори не залежать від компанії, це пояснюється тим, що в непередбачуваних економічних умовах існує сильна конкуренція через цінову різницю, планові показники можуть відрізнятися від фактичних показників, тобто:

- фактичні продажі можуть бути нижчими від прогнозованих через зміну цін на продукцію;
- вартість будівництва може перевищити кошторисну вартість через збільшення витрат на матеріали та комплектуючі;

Підприємницькі витрати будуть вище очікуваних через збільшення витрат на транспортні послуги, паливо та пакувальні матеріали.

Для виявлення внутрішніх факторів, що знижують ефективність фінансового планування на підприємстві, важливо знати, які основні показники

найбільше впливають на зниження ефективності фінансового планування. Для визначення найважливіших показників використовується метод незалежного впливу факторів на зміну фактичного показника ефективності фінансового планування.

Основним чинником, що обмежує ефективність фінансового планування, є вартість закупівель. Далі йдуть збутові та адміністративні витрати, інші витрати та доходи. Ярлик «більше грошей» має дуже невеликий вплив. Тому найважливішим етапом підвищення ефективності фінансового планування на підприємстві є виконання планових інвестиційних витрат, а також комерційних і адміністративних витрат.

Найважливішою проблемою при складанні фінансових планів у компаніях є відсутність законодавчої регламентації, оскільки головний бухгалтер матиме проблеми під час роботи з керівниками та працівниками інших підрозділів щодо збору інформації, необхідної для розрахунку встановлених балів. Щоб усунути цю проблему, створюється локальний нормативно-правовий документ для управління процесом фінансового планування з обов'язками керівників усіх залучених відділів.

Нестача персоналу та навантаження на наявний персонал означає, що фінансове планування відходить на другий план. Кадрова проблема загострюється відсутністю ефективного інформаційного забезпечення процесу фінансового планування.

Під час переходу до ділових відносин в Україні про планування майже наполовину забули. Докорінна зміна економічної кон'юнктури значно знизила якість планових робіт. Менеджмент – це передбачення, тобто прогнозування, планування. Немає універсального рецепту для успішного ведення бізнесу, але фінансове планування є ключовим для всіх. Це основа ефективних управлінських рішень.

Управління фінансами може бути цільовим або стратегічним. Гнучка система управління – це система, яка вирішує проблеми, як тільки вони виникають. Ця система за змістом схожа на «подвійне латання», яке є

неефективним. Але це найголовніше в нашій професії. Це пов'язано зі складною фінансовою ситуацією, з якою опинились багато компаній.

Система стратегічного фінансового планування передбачає розробку довгострокових фінансових планів (не менше одного року), але суть її нечисленна, а головна мета шляху фінансового планування: покладається на завершення раніше запланованих заходів.

Для покращення фінансового планування необхідно вжити певних заходів:

- оцінити активи за ринковою вартістю;
- відмовитися від торгівлі та інших форм безготівкових розрахунків;
- здійснювати аналіз стійкості управління ринком на всіх етапах стратегічного розвитку;
- керувати запасами сировини та привести їх конструкцію до стандарту;
- проаналізувати умови кредитування різних кредитних установ і вибрати найбільш підходящий варіант.

Аналіз співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості дозволяє фінансовому відділу вживати заходів для повернення цього співвідношення до нормативного значення шляхом виплати, списання безнадійної заборгованості, подання претензій та позовів. Коректне та безпомилкове ведення бухгалтерського, аналітичного та податкового обліку дозволяє знизити податки за рахунок вибору варіанту включення непрямих витрат у собівартість продукції, спеціального обліку за показниками, постійних витрат і витрат виробництва, а також вибору методу розрахунку знижка. ставки. . Управління бухгалтерським обліком дає змогу зменшити базу оподаткування та краще керувати операціями та витратами на оплату праці для поточних і майбутніх операцій.

Коригування на основі аналітичних досліджень фінансової політики організації дозволяє розробити ефективний фінансовий план, щоб забезпечити баланс між потребами в ресурсах для стратегічного розвитку та фінансовою спроможністю, а також правильний розподіл фінансових ресурсів між статтями

витрат. Таким чином можна використовувати всі виробничі ресурси і найкраще: гроші, працю та матеріали.

У багатьох західних компаніях управління витратами і пропозиціями щодо поліпшення фінансово-економічних показників компанії займаються спеціально створені тимчасові групи. Ці групи, як правило, складаються з працівників фінансового, економічного та бухгалтерського відділів, збираються в певний час (наприклад, раз на два тижні) і знаходять вирішення проблем регіональної адміністрації.

Управління – це системний процес, який вимагає системного підходу, безперервності дій, звітності за терміни та результати. Це також стосується процесу постійного вдосконалення. У цій ситуації не можна погодитися з тим, що управлінська діяльність у фінансовій сфері здійснюється в короткостроковій перспективі.

Велика помилка багатьох компаній — думати, що вільний час можна контролювати з основної роботи. Роботи в диспетчерській необхідно проводити негайно. Фінансовий менеджмент взаємодіє з усією діяльністю управління: плануванням, створенням структур управління, аналізом, обліком, мотивацією, які неможливо розглядати окремо від управління.

Перед початком створення системи управління фінансами на підприємстві необхідно визначитися з проектом управління, відповісти на багато запитань, т. що ця система робить? Аналізуючи сучасні концепції менеджменту [23,44,58,61], різноманітні поєднання діяльності та діяльності фінансового менеджменту, можна виділити такі принципи, як основу реалізації системи фінансового менеджменту:

- 1) Управління не може замінити теорію і практику і функціонувати як система управління. Свою роль слід зменшити до впровадження комплексу заходів, що забезпечують більш якісне та ефективне виконання стратегічної управлінської діяльності;

- 2) управління не слід ототожнювати з управлінським обліком, оскільки це значно ширше поняття. Водночас певні методи та прийоми управлінського

обліку забезпечують підготовку інформації, яка може бути ефективно використана в управлінні.

3) Оскільки координація важлива для менеджменту, її не можна вважати основною метою чи основною функцією менеджменту. Але оскільки менеджмент забезпечує аналітичну інформацію управлінськими функціями, що мають відношення до завдань, які воно виконує, рівень координації цих завдань підвищується;

4) планування не слід розглядати як організаційну одиницю, функцію чи інструмент. Планування, найважливіша з усіх функцій управління, являє собою певний набір цілей, завдань і процесів управління. Функція управління в цьому випадку зводиться до забезпечення процесу планування необхідними інструментами, набором методів планування, що відрізняються за своїм рівнем, спрямованістю та завданнями, які необхідно виконати, а також пунктами оцінки, які забезпечують структуру. о варіанти управлінських рішень і вибір відповідних рішень;

5) структура (зміст) фінансового менеджменту визначається необхідністю впровадження інформаційно-аналітичних та моніторингових методів, що зумовлює наявність інформаційно-аналітичних та моніторингових блоків;

6) блок моніторингу повинен включати оцінку варіантів управлінських рішень для всього підприємства та його окремих підрозділів, стеження за процесом реалізації прийнятих рішень та оцінку їх реалізації, тобто . Ми говоримо про продуктивність блоку моніторингу як розширений контроль, ми знаємо, що очікування будуть відрізнятися від кількісних і якісних орієнтирів. Суть контролю якості полягає в постійному контролі виконання, а не в фіксації результатів через певні проміжки часу;

7) наголошуємо, що передова влада має контролюватися не тільки під час виконання управлінських рішень, але й одночасно під час прийняття цих рішень. При цьому як оцінка варіантів на етапі планування (рішення), так і поточний контроль будуть модифіковані з метою підвищення ефективності методів моніторингу на обох фазах.

На основі цих принципів розроблена така концепція фінансового менеджменту: фінансовий менеджмент – це функція фінансового менеджменту, що реалізується через систему, що включає блок підготовки аналітичної інформації (аналітичний блок) і блок моніторингу.

Оскільки система управління підприємством має відповідати вимогам сьогодення, вважаємо за необхідне запропонувати наступні етапи побудови системи фінансового контролю в СФГ «УРОЖАЙ» з урахуванням визначених цілей, завдань і функцій [44] (рис. 3.1).

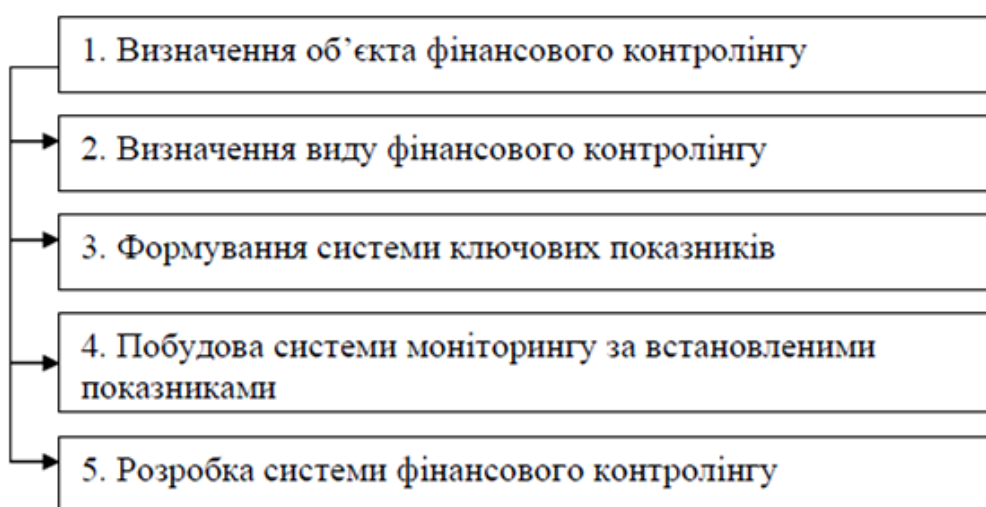


Рисунок 3.1 - Основні етапи формування системи фінансового контролінгу

Джерело: розробка автора

Моніторинговою ланкою, що вирішує завдання оцінки запропонованих управлінських рішень, моніторингу (контролю) за ходом реалізації прийнятих варіантів і оцінки їх реалізації, є «споживач» і «продавець послуг», забезпечений інформаційним менеджментом та аналізом. одиниця.

Розподіл повноважень і відповідальності між менеджерами та директорами з питань управління фінансами, а також кількість питань, з яких вони вирішують, може змінюватися в залежності від конкретних умов. Але в усіх випадках слід враховувати, що терміни та умови, тобто метод моніторингу та критерії для розпізнавання проблем, які виникають, вибираються та використовуються керівником на тактичному рівні, з розробкою об'єктивних параметрів та

уточненнями на основі на їх інформацію, отриману в момент управління та реалізації. . менеджери високого рівня (стратегічний рівень).

Фінансовий менеджмент не обмежується здійсненням внутрішнього контролю за фінансовими операціями та фінансовим менеджментом, а є ефективною координаційною системою для встановлення взаємозв'язку між структурою інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням та внутрішнім фінансовим менеджментом.

Розглянемо основні складові організації контролінгу.

Перший етап – це визначення чогось, з одного боку, хід реалізації управлінських рішень у фінансовій діяльності підприємства, з іншого – фінансово-капітальна структура та ознаки. рентабельність, дохід і собівартість.

Другим кроком є створення системи пріоритетів управлінських показників. Всю систему показників, що входять до сфери управління фінансами, класифікують за важливістю. Під час цієї класифікації з основної системи першого рівня спочатку вибираються найважливіші показники фінансового менеджменту, потім створюється система другого рівня, ті показники, які впливають і стосуються ознак першого і т.д.

Третій етап – розробка системи кількісних стандартів управління. Для визначення переліку фінансових показників, що підлягають моніторингу та визначаються, необхідно встановити стандарти вимірювання для кожного з них. Ці стандарти можуть бути встановлені в абсолютних і відносних величинах.

Четвертий крок – створення системи моніторингу показників управління фінансами. Система моніторингу є основою фінансового менеджменту; метод, розроблений у компанії для постійного моніторингу керованих, визначення ступеня відхилень між фактичними результатами та очікуваними та визначення причин цих відхилень. Тут визначаються терміни обробки для кожного типу управління фондами та кожної контрольної групи.

П'ята частина характеризується визначенням величини відмінностей фактичних результатів управлінських показників від встановлених нормативів, які здійснюються в абсолютних і відносних величинах.

Шоста частина характеризується виявленням основних причин відхилень фактичних результатів показників управління від установлених нормативів, які проводяться в цілому по підприємству та окремим «відповідальним центрам». Під час цього аналізу ми визначимо та врахуємо показники фінансового менеджменту, які демонструють суттєві відмінності від цільових нормативів, завдань поточних планів та бюджетів.

Проводячи такий аналіз для всієї компанії, ми використовуємо компоненти, пов'язані з контрольними звітами суб'єктів.

Розглянемо місце фінансового планування в організаціях у структурі загального процесу планування їх господарсько-фінансової діяльності.

Функція планування характеризує управлінську діяльність на підприємстві. Планування є одним із головних завдань менеджменту.

Процес загального планування в бізнес-організації, як і в будь-якому іншому бізнесі, впливає на всі його функції: фінанси, маркетинг, виробництво та інші.

У процесі планування менеджери мають можливість скласти загальну картину, яка відображає:

1. Рівень розвитку організації, її майбутні межі бізнесу та фінансові показники в результаті її господарської та фінансової діяльності;
2. Кількісна потреба в ресурсах, у тому числі фінансових, для досягнення цілей організації;
3. Окупність інвестицій цих ресурсів у майбутньому.

Фінансове планування – вид управлінської діяльності, метою якого є досягнення балансу між рухом грошових і матеріальних ресурсів підприємства, забезпечення платоспроможності, ліквідності та підвищення рентабельності активів, власного капіталу та продажів.

Необхідність внутрішнього фінансового планування підприємства породжує необхідність зниження ризиків в умовах непередбачуваності ринкового середовища, пошуку оптимальних шляхів досягнення цілей підприємства в умовах обмеженості ресурсів, доступних підприємству та

компанії. необхідність забезпечення злагодженої та злагодженої роботи філій підприємства з метою підвищення якості управління.

Важливо зазначити, що в сучасних умовах розвитку ринку охорони здоров'я роль фінансового планування принципово змінилася порівняно зі способом, характерним для централізованої економіки. У ринковій ситуації самі компанії зацікавлені в тому, щоб отримати реалістичну картину свого фінансового стану зараз і в найближчому майбутньому.

Це необхідно для того, щоб ви могли своєчасно досягти успіху у своїй справі та виконати свої зобов'язання перед бюджетом, позабюджетними фондами держави, банками та іншими кредиторами і таким чином убезпечити себе від штрафів.

Для цього рекомендується заздалегідь розраховувати дохід, прибуток, потреби в оборотних коштах та інвестиціях, враховувати наслідки інфляції, зміни кон'юнктури ринку та можливі порушення договірних зобов'язань покупців і постачальників.

Метою фінансового планування для комерційних лікарень є забезпечення синхронізації доходів і витрат в рамках запланованої бізнес-програми з урахуванням стратегічних тенденцій розвитку.

Розвиток принципів фінансового планування в будь-якій організації є індивідуальним і залежить від внутрішніх особливостей менеджменту економічного суб'єкта.

На рис.3.2. показано основні завдання фінансової діяльності підприємства.

Однак в економічній літературі є багато принципів, розроблених для фінансового планування, які допомагають у правильному використанні фінансового планування та організації.

Даємо пояснення кожного принципу:

1. Правило співвідношення часу та грошей - використання та надходження грошей відбуватиметься у визначений період. Іншими словами, інвестиції з тривалим терміном окупності повинні фінансуватися за рахунок позикових коштів.

2. Принцип резолюції - планування фінансових ресурсів у фінансовому плані для забезпечення наявності коштів підприємства в будь-який момент часу.

3. Принцип окупності інвестицій - для капітальних вкладень рекомендується вибирати найдешевші способи отримання прибутку. Позиковий капітал більш привабливий, якщо він підвищує прибутковість ваших інвестицій.

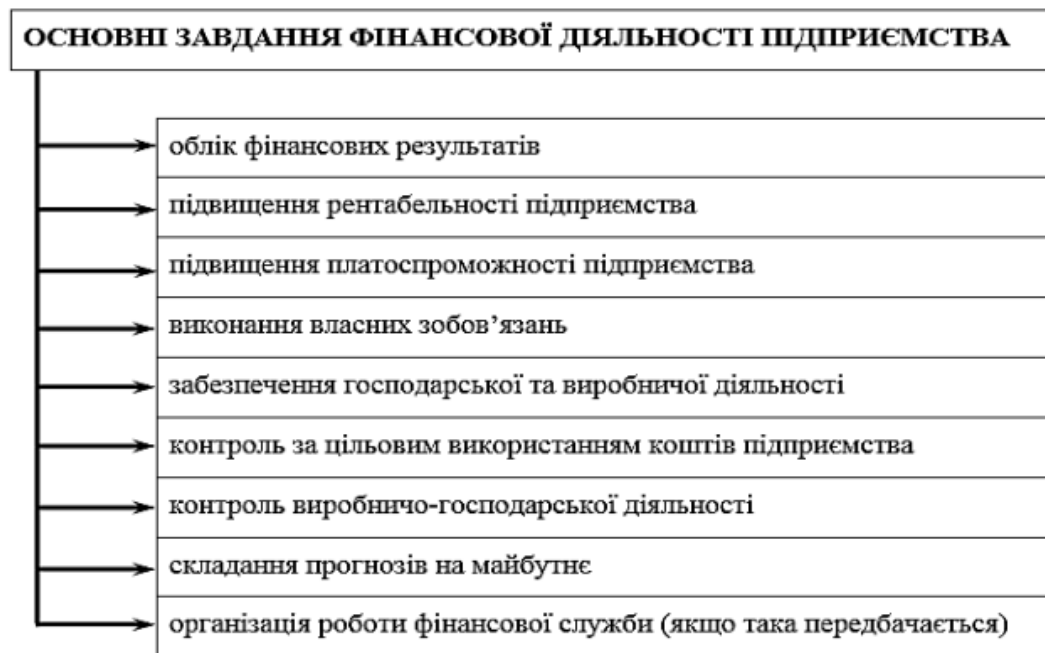


Рисунок 3.2 - Основні завдання фінансової діяльності підприємства
Джерело [15]

4. Принцип найменшого прибутку - бажано вибирати ті інвестиції, які дають найменший прибуток за вкладені гроші.

5. Принцип збалансованості ризику - особливо ризиковані інвестиції можна легально підтримувати за рахунок власних коштів.

6. Принцип адаптації до потреб ринку – у фінансовому плані для бізнесу важливо враховувати умови ринку та його залежність від кредитів.

Після пояснення принципів фінансового планування слід зазначити, що вони впливають і впливають на внутрішні та зовнішні аспекти управління організацією. Оскільки процес фінансового планування – це сукупність заходів,

пов'язаних із розробкою фінансового плану на основі прогнозу майбутньої фінансової ситуації, він містить багато методів і етапів.

Методи, які використовуються при складанні фінансових показників:

1. Нормативний - цей метод заснований на плануванні всіх фінансових показників на основі раніше встановлених нормативів, для отримання необхідних фінансових ресурсів. Приклад: податкові внески, податкові ставки.

2. Розрахунково-аналітичний - цей метод заснований на тому, що при плануванні всі фінансові показники розраховуються шляхом аналізу значення фінансового показника та індексу зміни в певному періоді, заданого значення (запланованого) для цього показника для підрахунку. Статистико-аналітичний метод базується на експертній оцінці.

3. Метод оптимізації та планових рішень - цей метод характеризується тим, що потрібно розробити кілька варіантів планових розрахунків і вибрати найкращий.

4. Баланс - цей метод спирається на те, що шляхом побудови балансу йдеться про поєднання цих ресурсів із реальними потребами, які існують. Цей метод в основному використовується для планування та розподілу фінансової допомоги, а також для планування фондів.

5. Економіко-математична модель - цей метод заснований на тому, що даний тип моделі при плануванні фінансових показників базується на тому, що вона забезпечує кількісне відображення зв'язку між фінансовими показниками та визначеними. Цей зв'язок виражається через економіко-математичну модель. Він дає математично правильний опис економічного процесу.

Для того, щоб створення системи фінансового планування було успішним, мають бути чотири основні умови, які безпосередньо пов'язані одна з одною, а також процес фінансового планування в бізнесі.

Перший елемент – блок аналізу. Він містить методологічну основу та методику складання, управління та виконання фінансових планів. Як наслідок, будь-яке комерційне підприємство повинно мати методологічну та методичну базу для формування, контролю та аналізу виконання інтегрованих фінансових

планів. Крім того, компанія повинна мати висококваліфікованих працівників, щоб правильно використовувати ці методи.

Другою частиною структури фінансового планування є інформаційний блок. Він повинен містити внутрішню інформацію про діяльність організації, яка відображає фактичне фінансове становище, рух грошових коштів і матеріальних потоків та іншу інформацію. Все це вимагає фінансового планування. Інформація, яка вам потрібна для складання плану, насамперед:

- економічна інформація: в тому числі прогнозування таких показників, як ВВП, інфляція, процентні ставки;
- облікові дані: бухгалтерський (БДСД, ДДС) та управлінський облік;
- інформація про ринок цінних паперів: показує ринкову капіталізацію компанії, курс акцій і прибуток, різну інформацію про виплату дивідендів;
- політичні дані;
- різна фінансова інформація: дані бірж, банківських організацій.

Третя частина процесу фінансового планування – це організаційна частина, яка включає структуру відділу та систему управління.

Четвертий блок – це програмно-технічний блок, де реєструється та обробляється велика кількість інформації, оновлюються історичні дані, звіти та графічна інформація. Цей блок містить різноманітні програмні та апаратні

Тому доцільніше удосконалити методи стратегічного фінансування сільськогосподарських підприємств, які будуть відповідати новій ситуації.

Таблиця 3.1 – Планування тваринницьких підрозділів на СФГ «Урожай» на 2024-2025 роки

Показник	2020	2021	2022	2024	2025
Тварини сільськогосподарські живі	7039,8	7462,1	7551,7	7778,2	7933,8
у тому числі:					
велика рогата худоба	6754,8	7160,1	7246,0	7463,4	7612,7
свині	276,6	293,2	296,8	305,7	311,8
коні	7,6	8,0	8,1	8,3	8,5
Молоко від сільськогосподарських тварин усіх	49,3	52,3	52,9	54,5	55,6

Джерело: власні дослідження автора

Таблиця 3.2 – Планування собівартості виробництва на СФГ «Урожай» на 2024-2025 роки

Показник	2020р	2021р	2022р	2024р	2025р
Прямі матеріальні витрати – усього:	163,4	165,0	166,8	168,9	171,0
Насіння та посадковий матеріал	23,9	24,1	24,4	24,7	25,0
у тому числі:					
– корми	29,8	30,1	30,4	30,8	31,2
– з них покупні	6,12	6,21	6,22	6,31	6,42
– інша продукція сільського господарства (гній, підстилка, яйця)	4,21	4,22	4,31	4,32	4,41
– мінеральні добрива	44,8	45,2	45,7	46,3	46,9
– пальне і мастильні матеріали	17,42	17,61	17,82	18,1	18,21
– електроенергія	2,23	2,24	2,24	2,31	2,33
– паливо й енергія (вугілля, торф, дрова, газ тощо)	49,2	49,7	50,2	50,8	51,5
– запасні частини, ремонтні та оплата послуг сторонніх організацій та будівельні матеріали для ремонту	27,4	27,7	28,0	28,3	28,7
Прямі витрати на оплату праці	15,6	15,8	15,9	16,1	16,3
Інші прямі витрати – усього:	58,6	59,2	59,8	60,6	61,3
Відрахування на соціальні заходи	3,41	3,42	3,51	3,52	3,61
Орендна плата за земельні частки (паї)	18,7	18,8	19,0	19,3	19,5
Амортизація	33,4	33,7	34,1	34,5	35,0
Загальновиробничі витрати - усього	7,42	7,53	7,61	7,62	7,71

Джерело: власні дослідження автора

Таким чином на основі наведеного теоретичного матеріалу нами здійснено планування діяльності тваринницьких підрозділів, планування собівартості та основних фінансових показників діяльності СФГ «Урожай»

Таблиця 3.3 – Планування основних фінансових показників діяльності СФГ «Урожай» на 2024-2025 роки, тис.грн.

Показник	2020	2021	2022	2024	2025
Дохід (виручка від реалізації)	502888	860090	928897	1021787	1103530
Собівартість реалізованої продукції	353102	603910	652223	717445	774841
Прибуток	149786	256180	276674	304341	328689
Активи	110740	113000	123170	135487	146326
Зобов'язання	297984	307200	340992	375091	405098

Джерело: власні дослідження автора

Сума чистого прибутку може збільшитись на 50 млн. грн порівняно із 2020 роком, що безумовно є позитивним явищем в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Метод економічного рішення можна назвати базовим, оскільки він включає в себе важливий момент знаходження та визначення фінансових показників стану підприємства, міцності його становища, внутрішніх резервів і ситуації. змін.

Отже, подаємо всі команди моделі:

1) Аналіз минулих і поточних показників на основі економічного аналізу для прийняття порівняльних рішень.

2) Визначення зовнішнього середовища культури та умов любові, включаючи перевірку прогнозу таких речей, як динаміка індексу споживчих цін (інфляція), динаміка гривні по відношенню до іноземних валют, які розглядаються для зовнішньоекономічна діяльність. У цей час необхідно прослухати прогнозну модель динаміки пропозиції товарів, пов'язаних з господарською діяльністю підприємства, тому що ціни на сировину можуть змінюватися до орієнтовних цін. .

3) Управління ризиками. Домовленість, яка впливає на вас у проблемах, які ви можете зменшити зменшенням зменшення шкоди. Це посилить відданість фінансовим цілям, досягнутим у стратегічному плані компанії.

3.2 Розробка методичних аспектів організації контролю в бюджетуванні діяльності СФГ «Урожай»

Для успішної діяльності підприємства цілі і завдання розвитку підприємства повинні бути пов'язані між собою. А для цього необхідно перейти від традиційної програми підготовки фінансового планування до використання процесного підходу.

Міжнародний досвід останніх десятиліть показує, що стандарти, що розробляються для інтегрованого планування та управління бізнесом, продовжують бути ефективними. Основною метою такого підходу є

синхронізація діяльності компанії з потребами клієнта, що гарантує підвищення конкурентного рівня компанії.

Отже, для підвищення якості фінансового планування необхідно враховувати такі елементи [10]:

1. Необхідно розпочати процес удосконалення організації фінансового планування та управління підприємством та визначити поточні проблеми, які є стримуючим фактором у досягненні цілей підприємства.

2. Систему фінансового менеджменту і планування слід розглядати як важливу частину всієї системи планування підприємства, використовуючи єдиний підхід до вибору методів і засобів для всіх видів планів, що розробляються на підприємстві.

3. Підприємство, залежно від характеру тих чи інших проблем у сфері фінансового планування, має зосередитися на певному фінансовому плануванні та спрямовувати зусилля та ресурси на його реалізацію.

Організація управлінського контролю в бюджетній системі СФГ «УРОЖАЙ», як правило, здійснюється за підсумками виконання планів і вирішення поставлених завдань з метою отримання керівництвом інформації про факт і ступінь досягнення мети.

На рис. 3.3 показано складові системи бюджетів підприємства.

Підсумковий контроль, як правило, організовується у вигляді звіту про виконання планів (бюджетів) на всіх рівнях відповідальності з обраною періодичністю, а також аудиту діяльності різних центрів відповідальності

Звітування на кінець періоду відбувається на засіданнях бюджетного комітету або в рамках звичайних процедур адміністративного контролю. Після затвердження бюджетним комітетом звіту департаменту за період може бути призначена перевірка результатів фінансово-господарської діяльності. Слід також зазначити, що періодичність контролю напряму залежить не лише від тривалості бюджетного періоду, а й від способу складання бюджету (тижневий, місячний, річний).

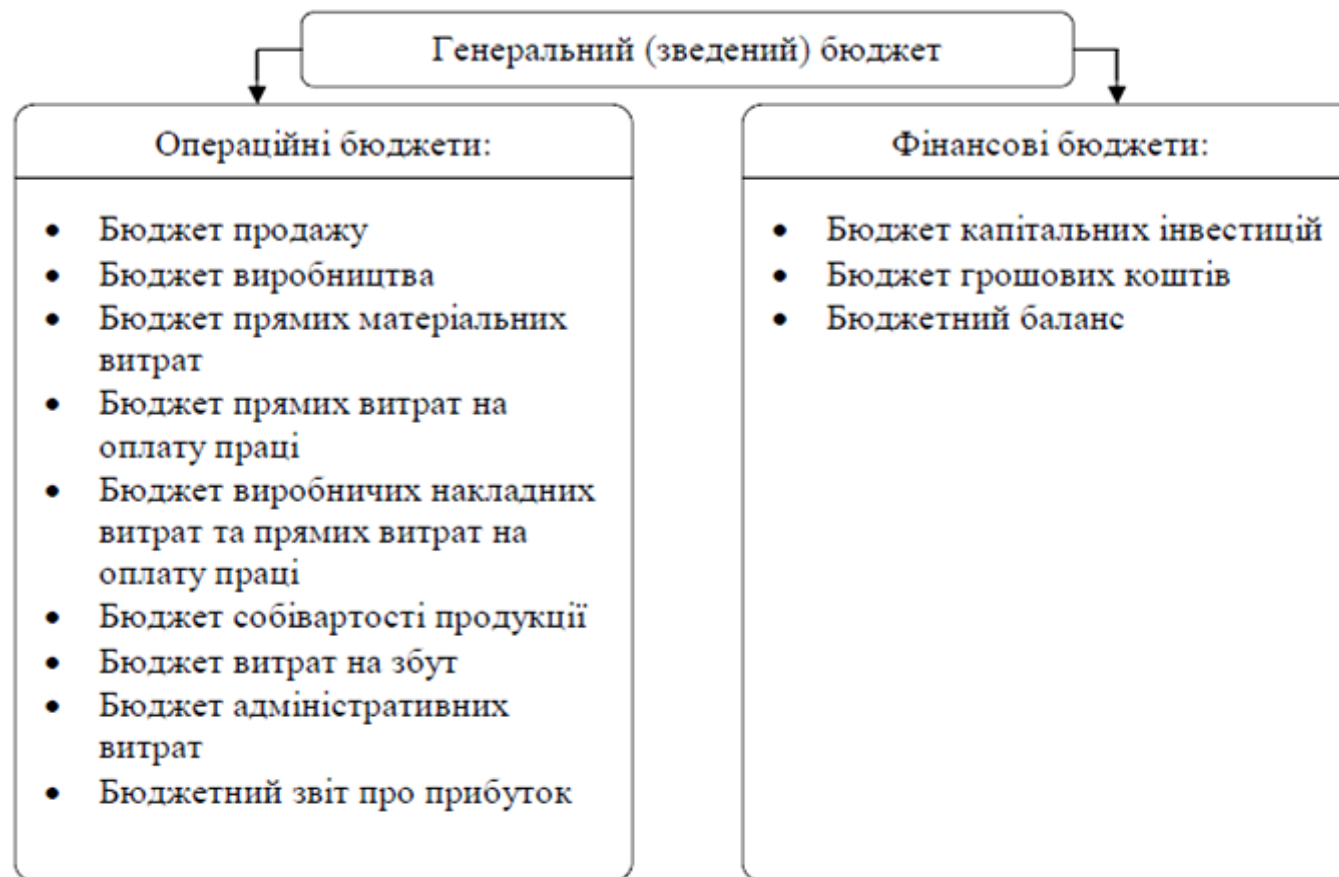


Рисунок 3.3 – Складові системи бюджетів СФГ «УРОЖАЙ»

Джерело: розроблено автором

Спираючись на дослідження британських вчених Отлі і Беррі, можна виділити наступні умови існування ефективної системи управління вихідним контролем [60, 61]:

1. Керована дія або діяльність повинна мати певну мету або систему цілей. У бюджетній системі затверджені бюджети самі набувають форми цілей, яких необхідно досягти.

2. Результат контрольованої дії чи діяльності має бути вимірним, щоб можна було оцінити успіх у досягненні цілей.

У бюджетній системі як результати зазвичай використовуються витрати, доходи, результати та інші цільові показники.

У бюджетній системі як результати зазвичай використовуються витрати, доходи, результати та інші цільові показники. Водночас, на нашу думку, для розрахунку такого напрямку, як соціально відповідальна діяльність організації, оптимальним було б використовувати не лише кількісні, а й якісні цільові показники.

3. Для об'єкта управління має бути багатоваріантна гнучка прогнозна модель, за допомогою якої можна виявити відхилення досягнутого результату від бажаного та розробити комплекс заходів щодо виправлення ситуації. У бюджетній системі такою моделлю є самі бюджети з пов'язаними з ними кількісними показниками обсягів реалізації, виробництва, собівартості тощо.

4. Повинна бути можливість вжити певних заходів для виправлення виявлених недоліків і відхилень, починаючи від постійного моніторингу до можливості зміни бюджетної моделі та перевірки цілей і прогнозів.

Слід зазначити, що для підвищення ефективності контролю при визначенні планового горизонту важливо враховувати бюджетний коефіцієнт; загалом, горизонт або крок залежного розрахунку менше або дорівнює аналогічним параметрам основного. Для кожного бюджету необхідно визначити горизонт або крок його формування в масштабі років/кварталів/декад/тижнів/днів; при цьому необхідно враховувати не лише тривалість виробничого циклу, а й відповідну

частоту прийняття управлінських рішень для конкретного бюджету та ЦФО, виходячи з критеріїв корисності та ефективності.

На нашу думку, найефективнішим форматом для опису часових параметрів планування є формат, у якому для кожного бюджету вказано мінімальний і максимальний горизонт або крок планування, а також крок коригування.

У загальному вигляді графік бюджетування СФГ «УРОЖАЙ» повинен виглядати так:

1. Рівень деталізації відповідальності визначається при описі процесу планування за шкалою: Керівник центру фінансової відповідальності (ЦФВ) / Керівник підрозділу / Співробітник і за трьома прогнозами:

- а) ЦФВ - відповідальний за планування загалом;
- б) керівник підрозділу - відповідальний за вихідні дані до статті;
- в) співробітник - відповідальний за виконання статті;

2. Визначено порядок формування бюджету.

3. Час формування бюджету визначається:

- а) визначається тривалість планування для кожного бюджету;
- б) узгодження часу формування бюджетів, які взаємопов'язані, але формуються в різних центральних федеральних округах;

в) визначити, які бюджети можна формувати синхронно, і об'єднати їх у групи;

г) для кожної бюджетної групи визначається тривалість формування (для бюджету з максимальною тривалістю формування);

д) визначити загальну тривалість процесу планування як суму термінів формування бюджетних груп у заданій послідовності;

4. Плановий період пов'язаний з тривалістю періоду, необхідністю забезпечення діяльності підприємства в планованому періоді, вирішенням двох завдань:

- а) визначається тривалість періоду Т, необхідного для забезпечення діяльності підприємства в планованому періоді (для найдовшої події або середнього);

б) кінцева дата планування (і всі проміжні дати) зсувається на величину T ;

5. Описується процес планування у табличній формі за наступним шаблоном:

а) визначається потрібна система цільових показників;

б) визначаються формати планування (єдиний табличний формат);

в) формуються робочі шаблони форматів планування всім ЦФО (для цього Положення про бюджетах необхідно простежити ланцюжок «ЦФО - Бюджет - Відповідальні - Стаття»).

г) формується операційний бюджет ЦФО як сума функціональних бюджетів.

Вищезгаданий порядок дій визначатиме регламент поточного коригування бюджетів, який в обов'язковому порядку повинен містити такі моменти:

1. Порядок проходження та оформлення документів чи усних розпоряджень, виходячи з яких здійснюється поточне коригування бюджетів (коригувати можна як планову інформацію, а й перелік бюджетів, і навіть систему цільових показників).

2. Перелік посадових осіб (та посад), які мають право на коригування.

3. Порядок передачі інформації про коригування бюджетів (включаючи формат та спосіб передачі).

4. Методи коригування.

Зобразимо графічно систему бюджетного контролю на СФГ «УРОЖАЙ» (рис. 3.4).

Перелічені умови існування управлінського контролю дають можливість формування у межах системи бюджетування управління з відхиленням.

Під відхиленнями у своїй розуміється розбіжність фактичних величин цільових виробничо-фінансових показників зі своїми плановими (бюджетними) величинами.

Управління по відхиленням передбачає поточний та підсумковий аналіз відхилень та виявлення їх причин. При цьому існує два найчастіше зустрічаються

підходи до визначення значущості відхилень у відсотках до бюджету та за абсолютною величиною.

Разом з тим у великосерійних та потокових виробництвах для визначення значущості ефективнішим є використання методів багатовимірного статистичного аналізу.

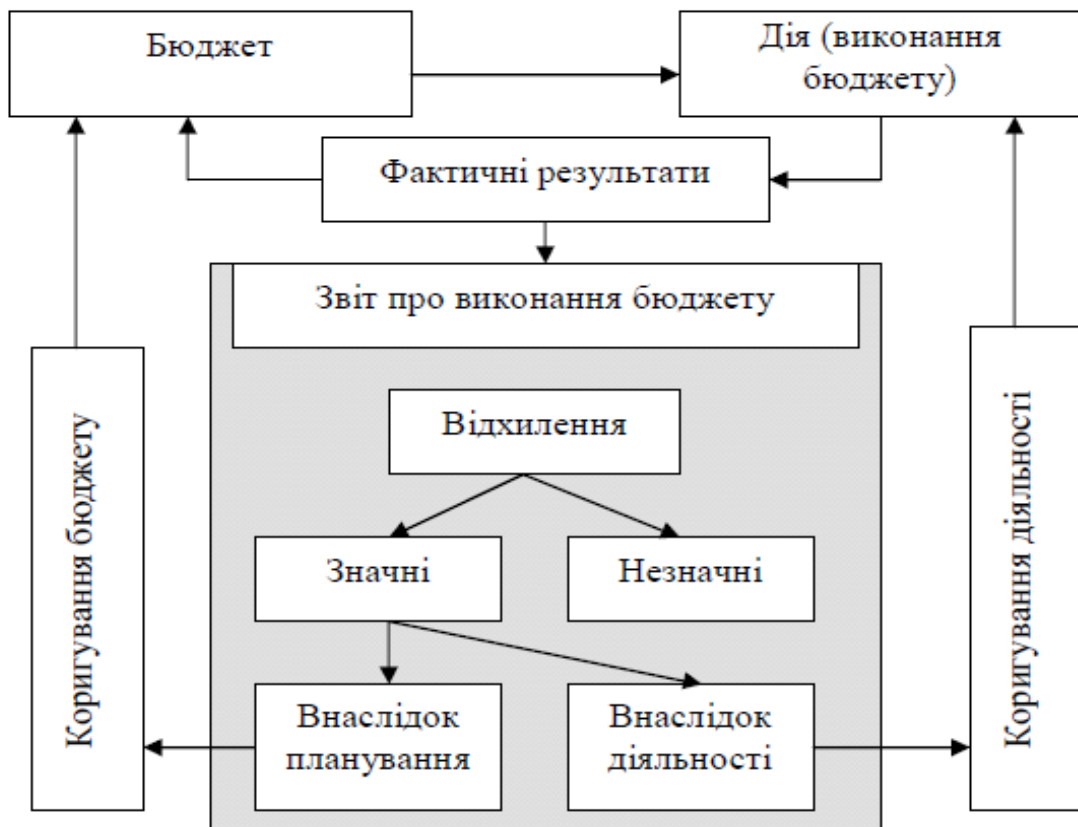


Рисунок 3.4 – Ефективна система бюджетного контролю та планування СФГ «УРОЖАЙ»

Джерело: розроблено автором

Організація контролю у розрізі ЦФО передбачає відстеження ходу виконання планових завдань з допомогою контрольної звітності кожного центру відповідальності.

Звітність складається і передається ступенями службової ієрархії з такою періодичністю, яка дозволила б використовувати її з максимальною

ефективністю. Зазвичай, протягом бюджетного періоду контрольні процедури повторюються кілька разів.

Для операційних планів бюджетним періодом найчастіше є рік, для стратегічних три, п'ять років і більше. Якщо контрольні звіти складатимуть лише наприкінці бюджетного періоду, поточний моніторинг виконання бюджетних завдань буде неможливим.

Тому, з метою підвищення корисності проміжної контрольної звітності для управлінських цілей, приступаючи до розробки її регламенту, слід вирішити кілька питань: періодичність, деталізація за часом та змістовними статтями.

З метою організації поточного контролю бюджетний період доцільно розбивати на під-періоди: тактичні бюджети на 12 місяців або на 13 підперіодів тривалістю по 4 тижні (останній варіант дозволяє уникнути спотворень результатів, пов'язаних із різною тривалістю місяців).

Стратегічні бюджети можна розбити на річні чи квартальні контрольні періоди, дозволяють оцінити, наскільки компанія просунулася цей період до досягнення своїх стратегічних цілей. У будь-якому разі частота складання контрольних звітів має відповідати конкретним обставинам діяльності організації.

Процедура бюджетування в практичній діяльності СФГ «УРОЖАЙ» є синтезом двох основних планово-аналітичних робочих інструментів (рис. 3.4).

Щоб цей інструмент працював правильно. При складанні фінансового плану важливо чітко розуміти, які завдання необхідно вирішити:

По-перше, у фінансовому плануванні необхідно забезпечити фінансові ресурси для організації, щоб компанія могла розвиватися на зростаючій основі.

По-друге, фінансовий план повинен гарантувати забезпечення інтересів акціонерів та інших інвесторів.

По-третє, у процесі фінансового планування має бути забезпечено залучення бюджетів усіх рівнів, позабюджетних фондів і банків.

І, нарешті, вони повинні забезпечити контроль над фінансовою звітністю організації та її грошовими потоками.



Рисунок 3.5 - Взаємозв'язок бюджетного планування й аналізу фінансової стійкості на СФГ «УРОЖАЙ»

Джерело: розроблено автором

На відміну від вищесказаного, роль фінансового контролера не впливає з його безпосередньої участі в процесі складання бюджету, включаючи фінансову частину - складання план-балансу та звіту про прибутки та збитки. Фінансовий контролер загалом визначає бюджетну методологію, ключові орієнтири, які дозволяють визначити якісні та кількісні відмінності в планах, що надаються різними підрозділами компанії.

Фінансовий контроль за своєю суттю є виконанням контрольної функції як державних фінансів, так і фінансів організацій. В організації контрольна функція проявляється у вигляді грошового контролю за раціональним, цільовим і ефективним використанням фінансових ресурсів. Надійність фінансової інформації, яка надається фінансовому контролеру, є важливою для ефективності цієї функції.

Здійснення фінансового контролю базується на кількох принципах. Основними принципами є законність, відповідальність, об'єктивність і послідовність.

Принцип законності означає суворе дотримання стандартів і правил, встановлених законом.

Принцип відповідальності пов'язаний із принципом законності. Під ним розуміється відповідальність суб'єктів фінансового контролю за дотримання законів і правових актів, що регулюють їх діяльність, а також відповідальність за достовірність інформації фінансового контролю.

Принцип об'єктивності полягає в об'єктивній оцінці результатів фінансово-господарської діяльності.

Для забезпечення об'єктивності результатів перевірки необхідне висвітлення необхідної інформації. Цього неможливо досягти без принципу послідовності.

Фінансовий контроль поділяється на державний і недержавний. У свою чергу недержавний фінансовий контроль поділяється на внутрішній і зовнішній.

Для здійснення внутрішнього фінансового контролю в компаніях створюються спеціалізовані підрозділи. Внутрішній контроль важливий для керівників і топ-менеджерів організацій для підвищення ефективності управління. Таким чином, внутрішній фінансовий контроль:

- вчинені їй працівниками всередині організації;
- на розсуд керівників цієї організації;
- інформація, отримана в ході контрольної діяльності, є в першу чергу доступною для керівників організації.

На відміну від внутрішнього, зовнішній фінансовий контроль орієнтований на інтереси власників організації. Таким чином, основною метою зовнішнього контролю є перевірка даних фінансової звітності та фінансового стану підприємства. Результати такої перевірки дають інформацію про поточний стан компанії на даний момент часу, проте ці дані необхідні для оцінки перспектив розвитку організації та ризиків, що з цього випливають. . .

Таким чином, внутрішній фінансовий контроль включає внутрішньо-фірмовий контроль. Аудиторський контроль є проявом зовнішнього фактору. Основною метою недержавного фінансового контролю є забезпечення виконання фінансових планів і підвищення ефективності системи управління фінансами в організаціях.

Запропоновані форми бюджетів доцільно складати з організації загалом і кожного центру фінансової відповідальності. Для побудови системи контролю над діяльністю даних центрів на СФГ «УРОЖАЙ» необхідно встановити відповідальних осіб за надання управлінських звітів про виконання планів. Як обов'язкові реквізити розроблених форм документів слід зазначати найменування господарюючого суб'єкта, дату складання, вид продукції, центр відповідальності, термін надання та відповідальну особу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційної роботі розглянуто питання фінансового планування у діяльності підприємства аграрного сектору економіки.

За результатами дослідження розділу 1 можна зробити наступні висновки:

1) Створення системи фінансового планування – складний управлінський процес, у вирішенні якого задіяні тисячі співробітників. Конкретна структура системи управління залежить від організаційно-правової форми господарського підприємства, а також від його розміру та місця функціонування. Як правило, в невеликій компанії завдання менеджера і фінансового менеджера виконує одна і та ж людина, тобто є уявлення про методи планування роботи. У централізованому управлінні повноваження розділені, тому експерти оплачують витрати на управління грошима.

2) Ідея відображення фінансової діяльності організації з використанням фінансових потоків і вимог, пов'язаних з ними, ляже в основу створення робочого дерева фінансово-економічних послуг. Система має чотири рівні: один основний і три допоміжних. Цікаво, що при аналізі послуг організації існує багато рівнів і призначених місій, усі залежно від обсягу організаційної роботи.

Нижчий рівень аналізу роботи, який є простішим і більш точним у своїх операціях, є ще одним методом аналізу роботи. Завдяки цій роботі вдається проводити роботу практичним шляхом, тобто шляхом організації секторів фінансово-економічного обслуговування.

Реалізація процесу фінансового планування включає кілька етапів:

- проводиться фінансовий аналіз поточного стану компанії та плануються майбутні фінансові ситуації;
- написання проекту фінансового плану підприємства;
- є можливість створювати фінансові плани на основі поточних даних;
- фінансовий план виконується та зміцнюється;
- скласти фінансовий план;
- фінансовий план готовий;

- фінансовий план аналізується, затверджується та керується.

За результатами дослідження розділу 2 можна зробити наступні висновки:

- на кінець 2022 року фінансовий стан СФГ «Урожай» найкращий;
- так само добре, що немає заборгованості перед працівниками по заробітній платі та соціальних внесках, а керівники підприємства вміють організувати роботу;
- операційно-перспективна система СФГ «Урожай» базується на технічних методиках – технічних планах, за типом планового плану;
- виявити слабкі місця у вигляді хоча б тих, хто причетний до виконання та покращення фінансового плану та результатів діяльності СФГ «Урожай» та його підрозділів.

У розділі 3 розроблено рекомендації щодо покращення планування фінансової стабільності в СФГ «Урожай», а саме:

Вивчено проблемні ситуації у фінансовому плануванні в СФГ «УРОЖАЙ» та визначено основні шляхи покращення:

1) Можна виділити два типи інструментів фінансового менеджменту:

- з одного боку, це інструменти, пов'язані з управлінням фінансовим менеджментом, тобто встановлення процедур фінансового менеджменту, визначення умов інвестування та джерел коштів (наприклад, створення інвестиційних комітетів, фінансового комітету тощо);
- моделювання різних видів фінансового менеджменту, пошук ефективності або оцінка реалізованого рішення з точки зору стратегічних завдань і цілей управління організацією. Класична роль фінансового менеджменту, наприклад, полягає в контролі політики платежів за придбання продуктів, послуг і послуг, які пропонує компанія.

2) Роль фінансового менеджера не повинна обмежуватися постійним моніторингом виконання плану та аналізом відхилень. Ці функції також будуть передані існуючим службам фінансово-економічної групи. Цінність фінансового менеджера полягає в його здатності оцінити економічну ефективність частини фінансової політики підприємства, використовуючи знання та уявлення про

економіку підприємства, які використовуються в інших галузях економіки – маркетингу, менеджменті, управлінні виробництвом, логістиці.

3) Цілями фінансового менеджменту є:

- забезпечити операційний дохід;
- збереження прибутку підприємства в середньостроковій перспективі;
- підвищення вартості підприємства за рахунок підвищення ефективності використання наявних фінансових ресурсів і зниження кредитного ризику.

4) Основним завданням фінансового контролінгу вважається пошук найкращого способу фінансування нормальної інвестиційної діяльності підприємства шляхом моделювання фінансових планів та аналізу ефективності фактичного використання фінансових ресурсів. Вирішення цієї проблеми неможливе без активної участі фінансового контролера в налагодженні внутрішнього (управлінського) обліку та розробці системи ключових показників діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алфьорова І. Дослідження економічної сутності бюджетування та фінансового планування. *Схід*. 2010. № 3 (103). С. 3-7.
2. Андрусь О.І. Аналіз цілей, завдань, принципів та методів фінансового планування як інструменту управління результатами діяльності. *Ефективна економіка*. 2014. 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2963>. (дата звернення 01.05.2023)
3. Антонюк О. О. Антикризовий моніторинг: принципи та механізм проведення. *Економічний простір*. 2011. 48/1. С. 190–196.
4. Белоусова І.А. Вдосконалення планування як функції управління суб'єктів господарської діяльності. *Вісник ЖДТУ*. 2012. №1 (59). С. 71-74.
5. Білик М. Д., Бесялов Т. Е. Фінансове планування на підприємстві: навчальний посібник. Київ: ПанТот, 2015. 435 с.
6. Білоусова О.С. Фінансове планування підприємств в управлінні процесами збалансування фінансів реального сектора. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. С. 45—54.
7. Богацька Н. М. Методичні підходи до оцінки платоспроможності сучасних підприємств. *Економічний простір*. 2010. № 41. С. 212–222.
8. Бурлаков О.О. Становлення фінансового планування підприємств в Україні. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2012. № 1 (59). Ч 2. С. 251-253.
9. Ватченко О.Б. Бюджетування як інструмент фінансового планування. *Економічний простір*. 2012. № 60. С. 133- 143.
10. Вербовета С. Г. Управлінський облік і його роль у бюджетуванні підприємства. *Держава та регіони*. 2008. №6. С. 52-55
11. Витрати: Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16. 31.12.1999 р. № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення : 04.07.2023).

12. Вовк В.М. Планування як важливий елемент системи фінансового менеджменту на підприємстві. *Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції*. 2010. Випуск XVI. № 1. С. 168-178.
13. Говорушко Т. Теоретичні аспекти необхідності і сутності планування діяльності підприємств. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 9. Ч. 2. С. 115-117.
14. Господарський кодекс України. 16.01.2003. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення 15. 01.2024 р.)
15. Гриньова В. М. Фінансове планування на сучасному підприємстві. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2021. С 141-147.
16. Дайл А. Практика контролінгу. К.: Фінанси та статистика. 2001. 336 с.2
17. Єзгор Л. Планування – основний елемент фінансового менеджменту підприємства в Україні. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2009. Вип. 19. С. 219-223.
18. Зарубінський В. М., Дем'янов М. І., Кушлик Є. Я., Семеренко І В. Фінансове управління підприємством: принципи, методи та інструменти. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1 (91). С. 171–175.
19. Злобіна К. С. Підходи до визначення ефективності фінансового планування на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 19. С. 315–320.
20. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства. К.: Центр навчальної літератури. 2006. 472 с.
21. Івата В. В. Роль фінансового планування в системі сучасного управління підприємств машинобудування. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2009. №6. С. 183-185.
22. Іляшенко А.Х. Теоретичні засади фінансового планування і прогнозування в Україні. *Економічний простір*. 2012. №61. С. 178-190.

23. Інформаційний ресурс. URL: <https://smida.gov.ua/db> (дата звернення 01.02.2024 р.).
24. Іонін Є.Є. Фінансова аналітика сучасного бізнесу: монографія. Донецьк, ДонНУ. 2012. 311 с.
25. Ковтун С. Є. Бюджетування на сучасному підприємстві, або як ефективно управляти фінансами. Х., 2005. 340 с.
26. Когут І. А. Необхідність та особливості здійснення фінансового планування на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Збірник наукових праць ТДАТУ*. 2012. № 4 (20). С. 153-160.
27. Коркуна Д.М. Фінансове прогнозування, як основа фінансових планів підприємства. *Проблеми економіки та управління*. 2008. 628. С. 539-545.
28. Костецький В.В. Фінансовий контролінг у системі управління фінансами підприємства. *Наукові записки національного університету «Острозька академія»*. 2012. Вип. 19. С. 143-146.
29. Костирко Л.А. Фінансовий механізм сталого розвитку підприємств: стратегічні орієнтири, системи забезпечення, адаптація: монографія. Луганськ: Вид-во «Ноулідж». 2012. 474 с.
30. Кравченко О.О. Генезис теорій фінансового планування і прогнозування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 6. С. 56-60.
31. Кравченко О.О. Фінансове планування на основі сценарних прогнозів на залізничному транспорті: теорія і практика: монографія. Дніпропетровськ: ДТЕТУТ. 2013. 300 с.
32. Кузьмін О. Є. Бюджетування на підприємстві: навч. посіб. К.: Кондор. 2008. 312 с.
33. Кучеренко Т.Є. Методологія формування фінансових результатів у сучасних умовах. *Облік і фінанси АПК*. 2007. С. 163-167.
34. Марцин В. С. Економіка торгівлі: підручник. Київ : Знання, 2008. 603 с.

35. Линченко М.В., Чижів Л.П., Фролков А.В. Планування та прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів: підручник. Суми: ВТД Університетська книга. 2004. 442 с..
36. Макаренко А.П. Теорія і практика державного регулювання аграрної сфери: монографія. Київ: ННЦ "Інститут аграрної економіки" УААН, 2009. 620 с.
37. Малік Л.В., Павлова К.І. Проблеми фінансового планування та бюджетування. *Наукові конференції*. URL: <http://intkonf.org/malik-lv-pavlova-ki-problemi-finansovogo-planuvannya-ta-byudzhetuвання/> (дата звернення 12.01.2024 р.)
38. Маргасова В.Г., Роговий А.В. Оцінка ефективності фінансового планування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Економіка та управління підприємствами*. 2009. №12 (102). С. 93 – 97.
39. Міністерство фінансів України. Офіційний сайт URL: <https://www.mof.gov.ua/uk>. (дата звернення 10.01.2024 р.)
40. Організація та планування діяльності сільськогосподарських підприємств: практикум. Миколаїв: МНАУ. 2018. 224 с.
41. Островська А.Р., Фролов С.М., Фінансове планування у діяльності підприємства аграрного сектору економіки. *Теоретичні та практичні аспекти розвитку науки та освіти* (м.Львів, 19-20 травня 2023 року.). 2023. С.9.
42. Островська А.Р. Фінансове планування у діяльності підприємства аграрного сектору економіки. *Матеріали науково-практичної конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ* (25-28 квітня 2023 р.) С. 430.
43. Панков В.А. Контролінг у плануванні фінансово-господарської діяльності підприємства. К.: Центр учбової літератури, 2007. 112 с.
44. Порядок складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки. Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства

України. №122. 22.01. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0316-21#n83>. (дата звернення 10. 01.2024 р.)

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

46. Серова І. А. Шаповалова В. О. Бізнес-статистика: конспект лекцій. Харків : ХНЕУ, 2009. 88 с.

47. Ситник Г. В. Структурно-логічна послідовність фінансового планування на основі процесно-орієнтованого підходу. *Фінанси України*. 2014. № 8. С. 112–124.

48. Сіренко Н. М., Бурковська А. В., Бузнік О. О. Фінансове планування - складова сталого розвитку підприємства. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2011. Вип. 3, Т.2. С. 214 - 217.

49. Слюсаренко О. Ю. Планування фінансових результатів підприємства. *Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність* (Харків, 27 грудня 2016р.). 2016. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/35051/1/Conference_NTU_KhPI_2012_Strategii_innovats_rozvytku_ekonomiky.pdf (дата звернення 15.01.2024 р.).

50. Ставерська Т.О. Принципи і процедури фінансового планування і прогнозування на підприємстві. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2014. №5. С. 167-170.

51. Степура В.В. Світовий досвід фінансового планування. *Науково-виробничий журнал «Часопис економічних реформ»*. 2014. № 1 (5). С. 41-44.

52. Ставська Ю. В. Фінансове планування на підприємстві в умовах сучасного ринкового господарства. *Фінансова політика регіонального розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід*. 2019. С. 241–242.

53. Стефанів І.Ф. Напрямки удосконалення фінансової політики підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Випуск 13. С. 542-547.

54. Стефанів І.Ф. Напрямки удосконалення фінансової політики. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Випуск 13. С. 542-547.

55. Тешева Л. В., Хохлов М. П., Петрова І. М. Роль фінансового планування у сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 314–320.
56. Череп О. Г. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2011. № 1 (4). С. 445-451.
57. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент. Київ : Наук. думка, 2013. 375 с.
58. Щербань О. Д. Види та методи фінансового планування на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 6 (46). С. 530 – 534.
59. Янковська В. А., Хижняк А. М. Теоретичні основи планування та прогнозування на підприємстві. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 2. 166 с.
60. Žukovskis J., Shaposhnykov K. Prognostication and planning of economic development: microeconomic and macroeconomic levels: multi-authored monograph Kaunas: Baltija Publishing, 2019. 345 p.
61. Elbardan H., Ahmed O. Kholeif. Enterprise Resource Planning, Corporate Governance and Internal Auditing: An Institutional Perspective. *Springer International Publishing*. 2017. 437 p.
62. Eurostat. Your key to European statistics. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/> (дата звернення: 04.01.2024 р.).

ДОДАТКИ