

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Факультет обліку та фінансів**  
**Кафедра фінансів, банківської справи та страхування**

**Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної роботи  
на здобуття ступеня вищої освіти Магістр

на тему: «Фінансове планування та його роль в управлінні підприємством»

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньо-професійною програмою  
Фінанси, банківська справа та страхування  
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа  
та страхування  
ступеня вищої освіти Магістр  
групи 1  
Стадник Н. С.

**Полтава - 2021 року**

## ЗМІСТ

Ст.

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Економічна сутність, завдання та методи фінансового планування.....	10
1.2. Місце і роль фінансового планування в управлінні підприємством.....	17
РОЗДІЛ 2. ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	25
2.1. Поточне фінансове планування та його роль в управлінні підприємством.....	25
2.2. Оперативне фінансове планування та його особливості в сільському господарстві.....	39
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	46
3.1. Контроль за виконанням фінансового плану на підприємстві .....	46
3.2. Перспективи розвитку бюджетування в сучасних умовах господарювання.....	53
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	69

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасних умовах господарювання все більшого значення набувають питання, пов'язані з удосконаленням фінансового планування та визначенням його ролі в управлінні суб'єктами підприємництва. Значний внесок у дослідження питань удосконалення фінансового планування зробили наступні вчені-економісти: О. В. Ареф'єва, М. Д. Білик, М. П. Войнаренко, О. П. Гузенко, Р. І. Жовновач, О. В. Лісничка, В. Д. Чумак та інші. У той же час потребують подальшого висвітлення питання удосконалення фінансового планування, пов'язаного із бюджетуванням та визначенням його ролі в управлінні суб'єкта господарювання, що і обумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота виконана в межах програми науково-дослідних робіт кафедри фінансів, банківської справи та страхування за темою «Удосконалення механізму фінансової діяльності підприємств, організацій і установ».

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних положень фінансового планування, розробка практичних рекомендацій щодо використання фінансового планування. Поставлена мета дослідження зумовила необхідність вирішення наступних завдань: обґрунтувати необхідність використання фінансового планування на сільськогосподарських підприємствах в сучасних умовах господарювання; дослідити економічну сутність поняття «фінансове планування»; обґрунтувати роль та значення фінансового планування в управлінні підприємством в сучасних умовах господарювання.

**Предмет і об'єкт дослідження.** Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є фінансові відносини, що виникають у процесі фінансового планування на підприємстві. Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні основи удосконалення організації фінансового планування діяльності сільськогосподарського підприємства.

**Методи дослідження.** Дослідження в кваліфікаційній роботі проводилося згідно з методологією системного підходу до вивчення економічних процесів і явищ. У роботі використані наступні методи наукових досліджень: абстрактно-логічний (для теоретичного узагальнення засад фінансового планування і формування висновків); порівняння (співставлення нормативних та базових значень з фактичними показниками оцінки фінансового стану підприємства); аналізу і синтезу (для вивчення об'єкту та предмету дослідження); індукції та дедукції (узагальнення результатів дослідження); монографічний метод (при дослідженні ретроспективи розвитку фінансового планування, спеціалізації підприємства, досягнень науки); розрахунково-конструктивний (при оцінці фінансового стану підприємства); системний аналіз (при дослідженні фінансово-правових аспектів фінансового планування).

**Інформаційною базою** при виконанні кваліфікаційної роботи стали дані бухгалтерського обліку та фінансової звітності ХХХ за 2018–2020 роки, а також власні дослідження та спостереження. Теоретичною основою дослідження є наукові праці класиків світової економічної і фінансової думки, теоретичні висновки, узагальнення і розробки сучасних зарубіжних та вітчизняних учених-економістів, провідних фахівців з питань реалізації фінансового планування, що містяться у монографічній, спеціальній, періодичній літературі, матеріалах наукових та науково-практичних конференцій, а також власні дослідження та спостереження.

**Наукова новизна та практичне значення одержаних результатів.** Дослідження теоретичних і практичних основ удосконалення фінансового планування та визначення його ролі в управлінні підприємством дозволило одержати наступні результати, що містять елементи наукової новизни: набули подальшого розвитку визначення поняття «фінансове планування» на основі узагальнення та аналізу існуючих вітчизняних і зарубіжних точок зору та результатів проведеного дослідження; удосконалено методіку складання платіжного календаря, за допомогою якого можна більш точно представити розмір зобов'язань перед працівниками підприємства і розмір інших виплат;

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці та наданні рекомендацій щодо удосконалення системи фінансового планування. Основні висновки і пропозиції кваліфікаційної роботи можуть бути використані в практичній діяльності ХХХ та інших суб'єктів господарювання при розробці і реалізації заходів щодо удосконалення оперативного та поточного фінансового планування.

Одержані в процесі виконання кваліфікаційної роботи результати вирішують важливе наукове завдання використання фінансового планування як прогресивного напрямку фінансового управління, а рекомендації щодо його здійснення можуть бути реалізовані в практичній діяльності досліджуваного підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності управління його фінансовими ресурсами.

**Особистий внесок здобувача.** Кваліфікаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Усі розробки та пропозиції, що містяться в роботі, належать особисто автору.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження доповідалися й одержали позитивну оцінку на студентській науковій конференції (Полтава, ПДАА, 25-26 квітня 2020 року).

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано 2 наукові праці загальним обсягом 0,3 др. арк., у тому числі 1 наукова стаття обсягом 0,2 др. арк., у матеріалах конференції – тези 1 доповіді обсягом 0,1 др. арк.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел, що нараховує 60 найменувань, містить 16 таблиць, 13 рисунків, 14 додатків. Основний зміст роботи викладено на 61 сторінці друкованого тексту.

# РОЗДІЛ 1

## НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Економічна сутність, завдання та методи фінансового планування

В теорії фінансове планування є невід'ємною частиною планування основної діяльності організації. Значення фінансового планування розглядається науковцями по-різному. Не існує конкретного трактування понять «фінансовий план організації», «фінансове планування».

Дослідивши визначення різних вчених, вважаємо за потрібне наголосити, що фінансове планування в першу чергу повинне трактуватися на меті операційної та збутової діяльності організації, встановлювати обсяг грошових коштів за джерелами створення і напрямками їх конкретного використання в залежності від розмірів організації, форми статуту, форми власності та цільових завдань.

Загальні ознаки, які виділяють його з цілої системи планування:

1) фінансове планування направлене на вартісну сторону відтворення, його головна ціль лежить в трактуванні фінансових можливостей для реалізації запланованих проектів;

2) фінансова діяльність підприємства є об'єктом фінансового планування, яка залежить від фінансових пропозицій;

3) сфера реалізації включає перерозподільчі процеси, відтворенні при утворенні фінансів, використанні та розподілу фінансових ресурсів;

4) грошові плани, показники та завдання визначаються у вартісному еквіваленту, несуть синтетичний характер, базовані на виробничих нормах, але не є їх позитивним вираженням;

5) по ходу обґрунтування фінансових цілей відбувається не легко розрахунок натуральних одиниць у еквівалентні, а розраховується доцільність

майбутніх витрат підприємства, ранжування раціональних форм реалізації доходів та їх подальший розподіл [21, с. 130].

Отже, в ході фінансового планування створюється необхідний контроль за забезпечення раціонального використання грошових ресурсів. В першу чергу, фінансове планування необхідне, для здобуття рівноваги підприємства, а, з другого боку, – для усунення накопичення ліквідних ресурсів. Так, воно охопило найважливіші процеси діяльності підприємства (рис. 1.1).

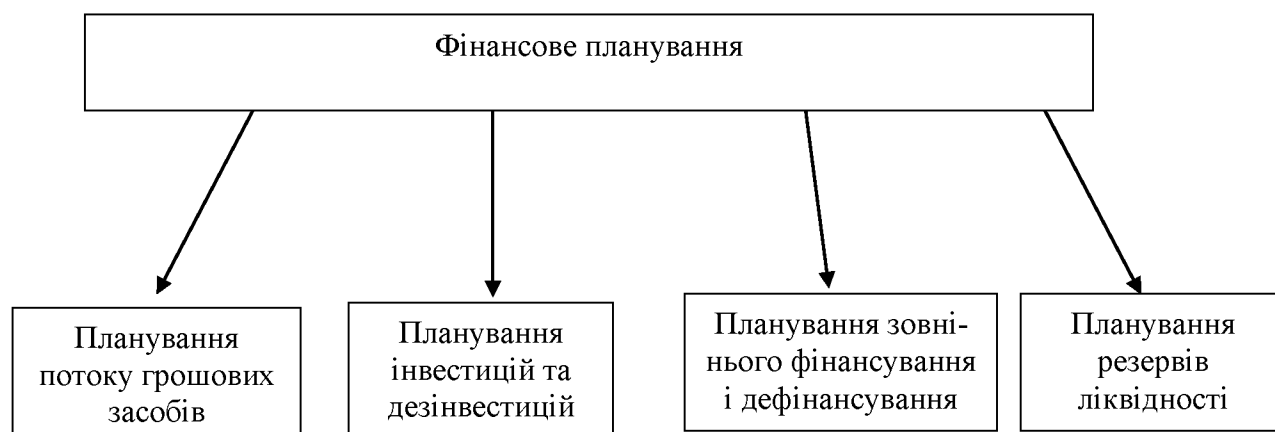


Рис. 1.1. Складові системи фінансового планування

Широкий досвід зарубіжних компаній і вітчизняних господарств показує, що в умовах ринку значення фінансового планування, зведення його нанівець, ігнорування тягне за собою великі невиправданні грошові втрати. По оцінці економістів, через не створення чіткого та системного планування і контролю за своїми фінансами, фірми недоотримують п'яту частину прибутку.

Вітчизняна практика наголошує, що більшість проблем виникають через нереальність фінансових планів, що пов'язано, невірними показниками щодо реалізації, заниженими строками покриття дебіторської заборгованості, значними потребами у фінансових ресурсах. Головна причина даної ситуації – роз'єднаність структур, які приймають участь у створенні фінансових планів.

Якщо порушити послідовність операцій планування, то це призведе до розриву довгострокових від короткострокових фінансових планів. Останні створюються за своїми нормами і потребують розподілу оборотних коштів підприємства за напрямками діяльності [10, с. 75]. Зрозуміло, нині є

підприємства, де дана проблема більш-менш розв'язана, проте для більшості з них вона залишається актуальною. Сутність та основні завдання фінансового планування зображено на рис. 1.2.

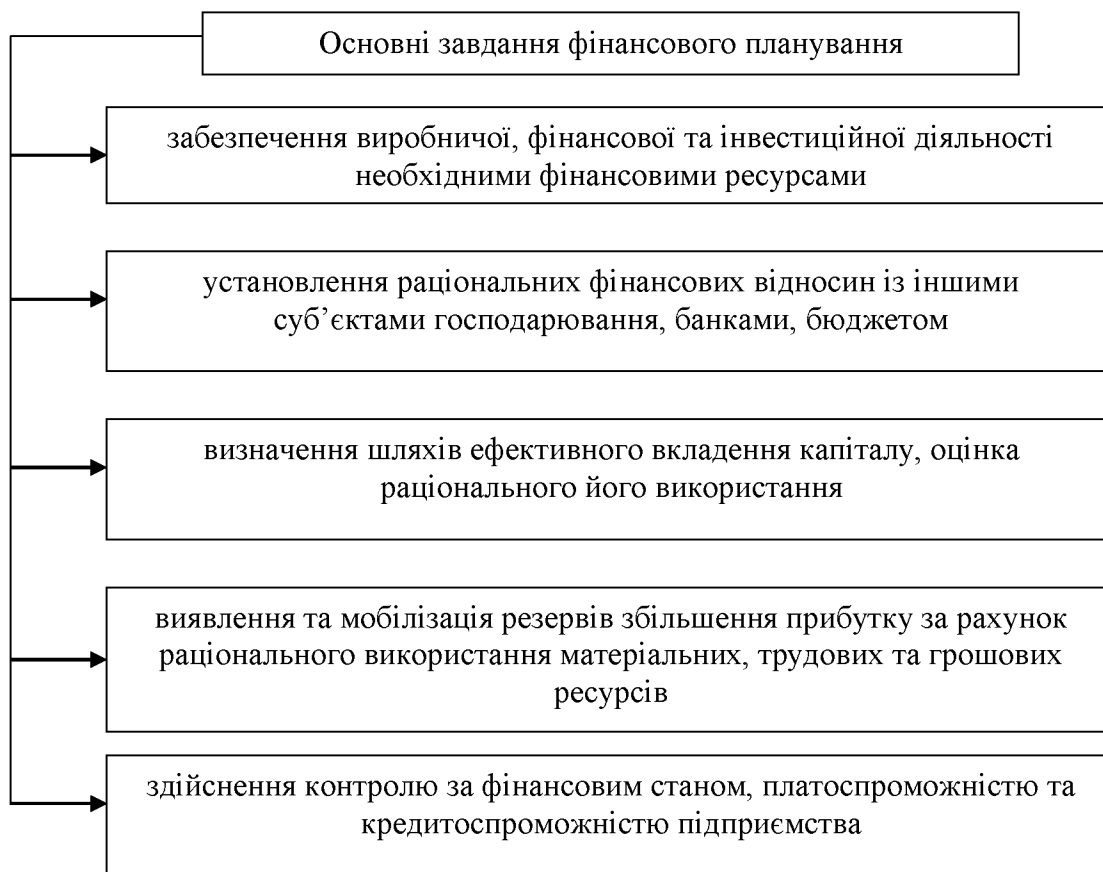


Рис. 1.2. Основні завдання фінансового планування

Реалізувати ефективно цідані завдання можливо в межах систематичного планування. Щоб згрупувати всі розрахунки, створюють систему інтегрованого загального планування в організації. Більшість вітчизняних підприємств використовує такі показники, як прибуток, виручка, собівартість. Але не беруться до уваги показники рентабельності власного капіталу, рентабельності активів, оборотності активів, запасу фінансової стійкості, темпу економічного зростання господарства.

Часто на підприємствах не складається плановий баланс та не деталізується його структура, не розраховується зміна фінансової міцності та ліквідності. Підсумовуючи, відсутність даного аналізу на стадії

довгострокового планування досить знижує його успішність. Фінансовий план буде реальним методом керування підприємством завдяки його оперативному контролю. Отже, вивчення проблем фінансового планування показує, що тільки формування ефективної структури управління фінансами, скерованої на вирішення важливих питань кредитної, бюджетної й інвестиційної політики забезпечить підприємствам підвищення ефективності своєї основної діяльності.

Планування роботи підприємства повинно проходити за чіткою схемою, яка вже напрацьована світовим досвідом управління і гарно себе зарекомендувала. Вона охоплює такі кроки:

1. Дослідження зовнішнього і внутрішнього оточення підприємства. Визначаються основні складові організаційного оточення, виділяють такі, що дійсно мають вагу для підприємства, проводиться збір і дослідження всієї інформації про ці складові, розробляються прогнози майбутнього стану оточення, оцінюється стан компанії.

2. Встановлення досяжних напрямів і цілей своєї роботи: бачення, цілі, комплекс задач. Інколи етап розробки задач передує дослідженню середовища.

3. Стратегічний аналіз. Компанія оцінює цілі (бажані дані) і результати отриманих досліджень чинників зовнішнього і внутрішнього оточення (які обмежують результати бажаних даних), встановлює розрив між ними. За допомогою засобів стратегічного дослідження формуються різні форми стратегії.

4. Вибирається і детально опрацьовується одна із можливих стратегій оперативного, перспективного поточного фінансового планування організації.

5. Розробляється кінцевий стратегічний план роботи підприємства.

6. Середньострокове планування. Розробляються середньострокові тактичні програми та плани.

7. На основі стратегічного плану та отриманих результатів середньострокового планування готуються оперативні плани і проекти на рік.

8. Контроль за результатами виконання поточного, перспективного, оперативного фінансового планування організації [2, с. 85].

Важливою стадією планування є прогнозування головних напрямів фінансової роботи підприємства, яке відбувається у процесі перспективного планування. Відомо, що третина проблем виникає через нереальність фінансових планів, що зумовлено, зазвичай, необґрунтованими показниками щодо збуту, великої питомої ваги фінансів у розрахунках, пониженими строками погашення дебіторської заборгованості, великим попитом у фінансуванні. Схема прогнозування фінансової роботи основана на чіткій фінансовій ідеології організації, яка описує систему головних принципів здійснення фінансової роботи.

Сьогодні планування роботи підприємства стало дуже великою проблемою, що зумовлено низкою причин. Найтипівіші проблеми, пов'язані з роботою фінансового планування на вітчизняних підприємствах, можна згрупувати за ступенем важливості (рис. 1.3).

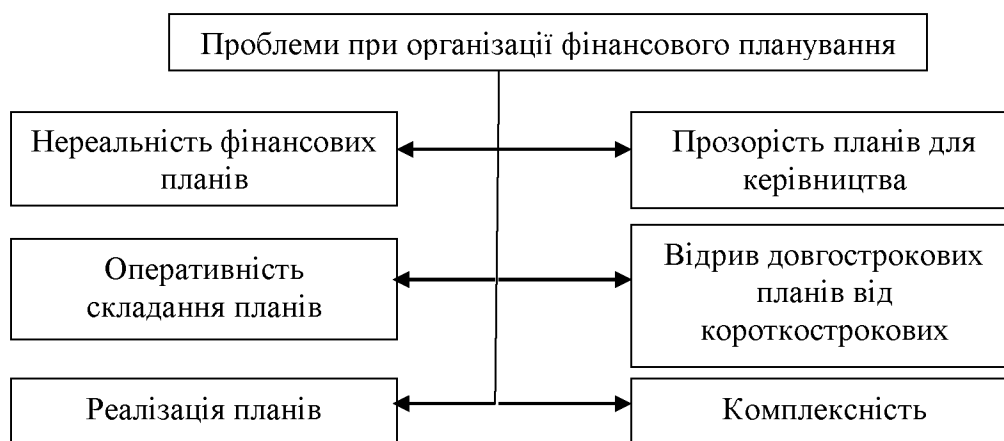


Рис. 1.3. Типові проблеми при організації фінансового планування на підприємстві

Головною проблемою фінансового планування є проблема, яка пов'язана з швидкістю створення планів. Економічні підрозділи й на сьогодні складають велику кількість невірних для фінансового аналізу паперів, а відсутність точної схеми розробки і передачі планової інформації з низів до верхів, вичерпна інформація призводять до того, що даже гарно складений план стає неактивним, бо спізнюється до встановленого терміну.

Порушення етапів планування може спричинити відрив довгострокових фінансових планів від короткострокових. Останні створюються за своїми методами і потребують розподілу оборотних коштів організації за напрямками і проектами. Дві останні проблеми породжують третю – «нечіткість» планів для керівника [22, с. 176]. Це істотний наслідок відсутності точних внутрішніх стандартів створення фінансових планів.

Під впровадженням планів маємо на увазі рівень їх виконання з точки зору отримання достатніми фінансовими і матеріальними засобами, відсутність дефіцитів. Комплексність планів значить, що окрім фінансових підрозділів плану за доходами і витратами, потрібні теж реальні плани за прибутками та збитками, станом заборгованості, плановим балансом. Усі вони мусять бути розроблені у формі зрозумілій для керівництва.

На успішність планування має вплив і масштаби роботи підприємства. Крупні фірми мають переваги у запровадженні планування, так як в них більші фінансові ресурси, вони володіють висококваліфікованим персоналом і можуть залучити спеціалістів з інших організацій. Проте незважаючи на труднощі реалізації планування на малих підприємствах, воно їм доцільне ще більше, ніж на крупних.

Ринок висуває чіткі вимоги до якості фінансового планування, бо сьогодні за негативні вчинки своєї роботи відповідальність несе сама організація. При неспроможності врахувати складну ринкову кон'юнктуру організація стає банкрутом і підлягає швидкій ліквідації з негативними результатами для засновників. Фінансове планування є важливим для фінансового забезпечення розвитку кругообороту виробничих засобів, досягнення кращої результативності виробничо-господарської роботи, створення умов, які принесли б платоспроможність та фінансову стійкість організації.

Реалізація фінансового планування може бути успішною лише тоді, коли в неї будуть закладені/вкладені наукові принципи, які описують характер та зміст планової роботи на підприємстві.

У нинішній ринковій економіці важливим елементом успішного

використання обмежених виробничих ресурсів та отримання високих кінцевих результатів, є планування роботи організації. Але сьогодні воно є не обов'язковим дивлячись на правила та стандарти. Крім того, опрацьований як вітчизняною, так і закордонною практикою інструментарій планування є дуже різними, що дає змогу застосовувати такий набір методів та схем, який є ефективним для кожної ситуації. Обрати їх та згрупувати в єдину систему планування повинен керівник, менеджер, безпосередньо виконавець. Усі вони мусять вірно розуміти зміст таі призначення всіх комплексів планів та значення методів, а також розуміти правила ефективного їх застосування. Особливістю роботи професіоналів-менеджерів є вміння покращувати наявні методи, створювати нові алгоритми та творчо рішати складні завдання сьогоднішніх днів.

Питання щодо методів планування у фінансовій літературі визначається по-різному. До методів, які застосовуються, належать методи економічного аналізу, аналітичний, балансовий, нормативний та інші. Водночас не існує чіткого визначення поняття методу фінансового планування. Для прорахунку фінансового показника необхідне попереднє дослідження економічних явищ і процесів, їх якісні особливості та кількісні характеристики, що проводиться з застосуванням багатьох аналітичних способів та прийомів [46, с. 154]. Проте аналіз вихідного ступеня сам собою не дозволяє одержати готові рішення для запланованого періоду.

Методи планування повинні:

- адекватними зовнішньому середовищу господарювання, особливостям різних ступенів процесу зародження та розвитку ринкових відносин;
- найбільш повно приймати профіль роботи об'єкта планування та альтернативність в засобах та способах досягнення головної підприємницької цілі – підвищення прибутку;
- відрізнятися залежно від типу створюваного плану.

До важливих методів фінансового планування належать: нормативний, економічний аналіз, метод фінансового програмування метод коефіцієнтів,

балансовий метод та інші. Класифікацію методів планування за характеристиками наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Класифікація методів планування

Класифікаційні ознаки	Методи планування
Вихідна позиція для виконання плану	Ресурсний (за можливостями) Цільовий (за потребами)
Принципи визначення планових показників	Якісний: експертно-оцінний евристичний Кількісний: екстраполятивний інтерполятивний
Спосіб розрахунку планових показників	Дослідно-статистичний (середніх показників) Факторний (чинниковий) Нормативний
Узгодженість ресурсів та потреб	Балансовий Матричний
Варіантність розроблюваних планів	Одноваріантний (інтуїтивний) Поліваріантний (розрахунково-конструктивний) Економіко-математичної оптимізації
Спосіб виконання розрахункових операцій	Ручний Механізований Автоматизований
Форма подання планових показників	Табличний Лінійно-графічний Логіко-структурний (сітьовий)

Слід зазначити, що сьогодні, не зважаючи на достатню кількість інформації щодо фінансового планування і зростання кількості висококваліфікованих кадрів, система планування роботи на організаціях не позбавлена ряду важливих проблем та недоліків. Вибір буд-якого методу планування встановлюється різними факторами (тривалістю терміну, статутною інформаційною базою, кваліфікацією фінансових спеціалістів та інше) і залежна від того, які труднощі на підприємстві потребують рішення негайно. Таким чином, в умовах ринкової економіки доситьвагомо підвищується матеріальна відповідальність керівництва підприємства за його стабільний фінансовий стан. Тому вважаємо, що сутність фінансового планування зростає для забезпечення стабільного фінансового стану та

зростання рентабельності підприємств. На сьогодні, не зважаючи на значну інформативну базу щодо фінансового планування і зростання числа кваліфікованих управлінців, структура планування діяльності на вітчизняних підприємствах має ряд проблем та серйозних недоліків. Безумовно, вирішення вказаних проблем дасть умови для розвитку й успішного функціонування підприємств.

## **1.2. Місце і роль фінансового планування в управлінні підприємством**

Сьогодні підприємство представлене надскладною відкритою соціально-технічною системою, яка пов'язана нестандартними відносинами з оточуючим середовищем. На теперішньому етапі економічного розвитку нашої держави тільки незначна кількість діючих господарств звертає увагу на процес планування. Планування, як говорилося вище, належить до усіх сфер життя суспільства. Проте найактуальнішим воно є для структурованих систем, які займаються різноманітною економічною діяльністю.

Через швидкі темпи інфляції увага до створення фінансових планів на підприємствах ослабла, а постійно змінюючи умови господарювання та нестабільність системи оподаткування, роблять прорахунки грошових показників недостовірними. З тим же відмова від фінансового планування дорівнює відмові від створення методів фінансового забезпечення намічених цілей в сфері підприємництва [18].

Через визначення об'єктів фінансування фінансове планування впливає активно на усі сторони діяльності підприємства, скоригування грошових коштів і вибірково, залежно від віддачі, сприяє ефективному використанню грошових, трудових та матеріальних ресурсів.

Без використання фінансового планування неможливо досягнути того рівня керування виробничо-господарської роботи підприємства, який приносить

йому ефективність на ринку. Фінансове планування показує найважливішу сторону організації роботи – керування фінансово-господарською роботою підприємства.

По ходу встановлення завдань і досягнення цілей постає багато проблем, вирішення яких має головний зміст керування підприємством. Класична система даного процесу є певною мірою формалізованою.

Послідовність подана в шість етапів (рис. 1.4).

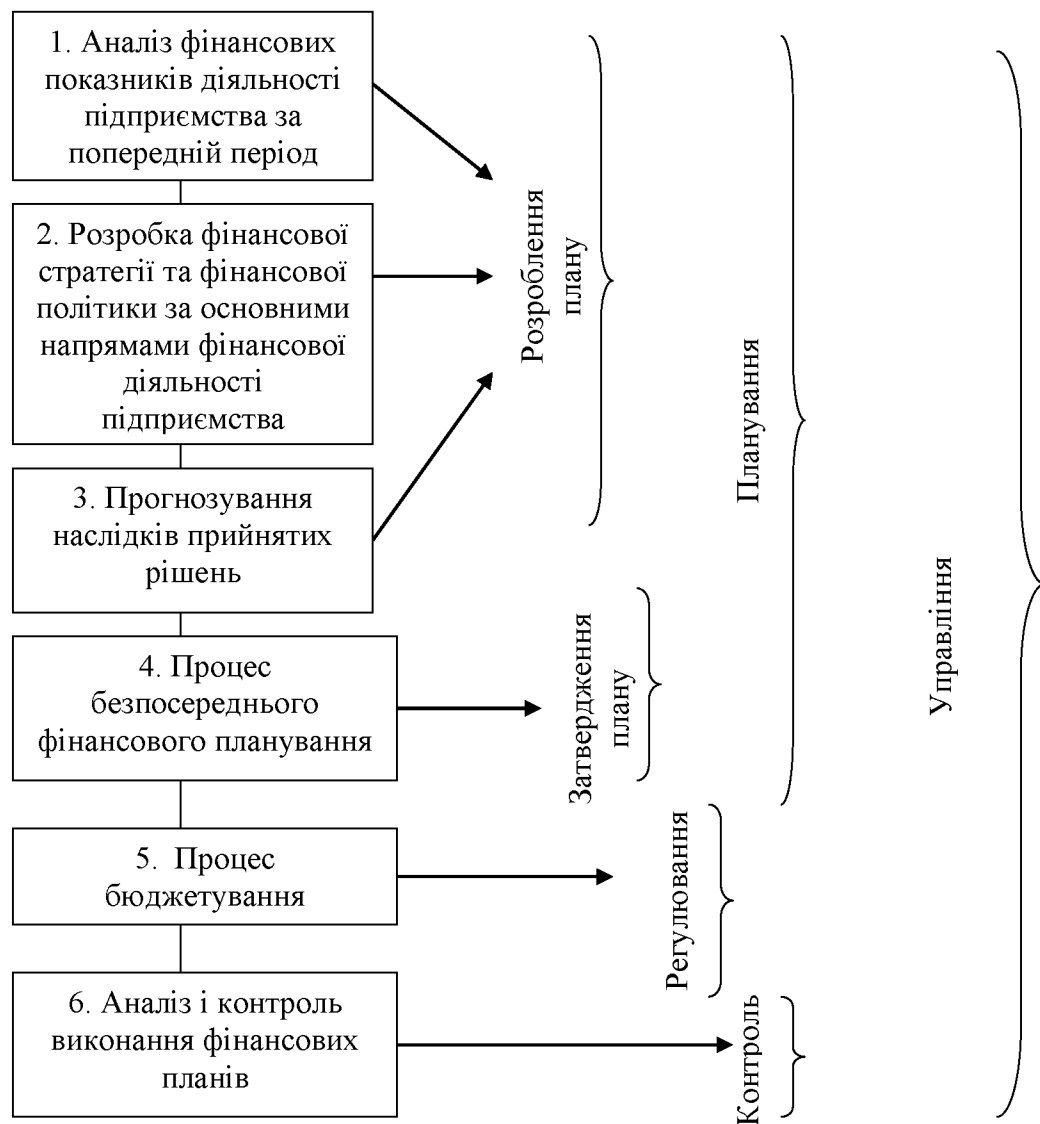


Рис. 1.4. Послідовність здійснення планування у процесі управління на підприємстві

Перший етап. Проводиться аналіз фінансових показників роботи

підприємства за минулий період, такі як: витрати, прибуток і обсяг реалізації продукції. Для цього потрібні показники фінансової документації: бухгалтерського балансу, звіту про фінансові результати, звіту про рух грошових коштів, звіту про власний капітал. Зроблений аналіз дає оцінку фінансовим результатам роботи підприємства, визначає проблеми, які виникли.

Другий етап. Розраховують варіанти фінансових рішень, створюють фінансову стратегію та фінансову політику за головними напрямками фінансової роботи підприємства, вирішують головні прогностичні документи, щодо майбутніх фінансових планів.

На третьому етапі прогнозують наслідки прийнятих рішень. Йде оцінка усунення негативних наслідків від незгодженості дій між теперішніми і майбутніми рішеннями.

Четвертий етап включає безпосередньо процес бюджетування. Тут проводиться складання оперативних бюджетів та оцінка від прийнятих рішень.

На п'ятому етапі визначаються фактичні кінцеві фінансові результати роботи підприємства, порівнюють їх із запланованими даними, виявляють причини несходженості від планових даних, при створенні заходів щодо ліквідації негативних причин [23, с. 54]. Отже, система фінансового планування на підприємстві закінчується детальним аналізом та контролем за дотриманням встановлених фінансових планів.

Таким чином, описаний вище системний підхід до процесу керування дає можливість визначити місце планування при управлінні підприємством. Фінансовим плануванням у загальному спектрі слід розуміти як процес прийняття вірних рішень, пов'язаних з майбутніми діями та здійснювати, опираючись на систематичну підготовку. По змісту це етапи 1, 2, 3, 4, конкретніше: системне визначення цілей і підготовка потрібних для їх реалізації заходів. Отже, планування включає значний комплекс заходів для обробки планових цілей та їх цілеспрямованої і ефективною реалізації в життя.

Характеристика видів фінансових планів та форми їх реалізації подана в табл. 1.2.

### Характеристика підсистем фінансового планування

Системи фінансового планування	Форми реалізації результатів фінансового планування	Період планування
Перспективне планування фінансової діяльності	Розробка загальної фінансової стратегії і фінансової політики по основним напрямкам фінансової діяльності підприємства	від 3 до 5 років
Поточне планування фінансової діяльності	Розробка поточних фінансових планів по окремих аспектах фінансової діяльності	1 рік
Оперативне планування фінансової діяльності	Розробка і доведення до виконавців бюджетів, платіжних календарів і інших форм оперативних планових завдань по усім основним питаннях фінансової діяльності	декада, місяць, квартал

Системи фінансового планування пов'язані взаємообумовлені та залежні між собою, саме тому планування проходить у чіткій послідовності.

Найважливішою стадією планування є прогноз головних напрямів фінансової роботи підприємства, яке проходить на етапі перспективного планування. Суть прогнозування фінансової роботи основана на конкретній фінансовій схемі підприємства, яка описує систему головних засад здійснення фінансової роботи підприємства, зумовлених його «місією».

Головна ціль перспективного планування – отримання високих результатів економічного розвитку та зростання конкурентної ніши підприємства пов'язаної з етапами розвитку ринку в довготривалій період. Коли схеми розвитку товарного та фінансового ринку не сходяться, виникає ситуація, коли задачі основної стратегії розвитку підприємства не реалізуються через фінансове обмеження.

Головним складовим перспективного плану є поточне фінансове планування. Суть полягає в створенні: плану бухгалтерського балансу, руху грошових коштів, про прибутки (збитки). Поточний фінансовий план створюється на один рік з розбивкою по кварталах, так як на протязі року необхідність у фінансах досить змінюється і може виявитися нестача або надлишок грошових коштів. Розбивка фінансового плану на короткі терміни дозволяє відстежувати рух вхідних і вихідних грошових потоків, визначати

необхідність в залученні додаткових коштів.

Оперативне фінансове планування потрібне підприємству для контролю за надходженням грошових потоків на поточний рахунок та витрачанням коштів в ході діяльності та дотримання поточного фінансового плану. Це зумовлене тим, що фінансове забезпечення підприємницької та інвестиційної роботи проходить завдяки власним та залученим коштам, які потребують щоденного ефективного контролю за створенням і використанням грошових ресурсів. Визначити важиву особливість фінансового планування для окремого процесу є етапом вирішення чи виконання завдання, можливо виявитися цілком для процесу, що проходить на нижчому рівні керування підприємством. І навпаки, проблеми, які відбуваються на етапі «пілотажу» чи врегулювання, можуть викликати сумніви щодо процесів вищого етапі. З'являються, так звані, круги зворотної дії, які з однією сторони, викликають зростання гнучкості управління, а з другого – ускоряють процес управління та підвищують його ринкову вартість [18, с. 251]. Отже, краще ліквідувати зайві проблеми, уникаючи їх виникнення, ніж пасивно чекати коли вони з'являться. Дана модель показує можливість надзвичайно якісної інформаційної бази керівництва та інших структурних підрозділів. Вони повинні знати не тільки наявні варіанти, а й їх наслідки, враховуючи зміни ситуацій у навколишньому середовищі. Самі ж зміни повинні бути спрогнозованими, передбачуваними з чіткою нормою імовірності.

На ефективність системи планування має вплив і масштаб роботи підприємства. Значні суб'єкти господарювання переважають у здійсненні планування, так як в них більші грошові можливості, мають кваліфікованих працівників і спроможні залучати спеціалістів зі сторони. Проте не дивлячись на проблеми здійснення планування на малих підприємствах, воно їм потрібне ще більше, ніж на крупних.

З головними основами управління і планування (оскільки друге є функцією першого) є ще і специфічні методи планування, до яких належить цільова направленість, безперервність, адекватність об'єкту та предмету

планування, системність, збалансованість, оптимальне використання ресурсів. Країна виступає центральним інститутом, що проводить управління суспільством та охорону його економічної й соціальної системи [50, с. 125]. Однією з головних функцій держави – створення правової основи для врегулювання її економічної системи. Державними регуляторами в цьому будуть законодавчі та нормативні акти, які приймаються вищими органами влади.

Сьогодні в нашій країні лише незначна кількість функціонуючих підприємств надає увагу важливому етапу, як планування. Увага до розробки фінансових планів на підприємствах послабла через значний ріст інфляції, а постійно змінювані особливості господарювання, нестабільність системи оподаткування, взаємні розрахунки підприємств роблять показники фінансових результатів недостовірними. Отже, відмова від фінансового планування дорівнює відмові від розробки способів фінансового забезпечення поставлених цілей в сфері підприємництва.

До суб'єктивних переград для здійснення раціонального фінансового планування належить:

- пріоритет короткострокових цілей та інтересів над довгостроковими. Кожне підприємство має багато невідкладних цілей, які вони хочуть вирішити в максимально короткий термін часу. Проте швидке – не завжди найголовніше: зазвичай, важливим є визначення основного напрямку дій підприємства, його основних задач та довготермінових цілей. Тому керівнику треба вміти віддавати перевагу насправді важливій проблемі, а не терміновій;

- слабкі вміння менеджерів у плануванні. Накопичений підприємницький досвід не навчив їх до дисципліновано та систематично мислити. Отже участь управлінців у систематичному плануванні є необхідною і за поступового накопичення досвіду дає ефективні результати;

- природа особистості фахівця в сфері планування – плановика, що має відмінність від управлінця. Плановики добре знають способи планування, проте, на відміну від управлінців, надають перевагу теоретичним методам до

проблем. Їм часто не вистачає практичних методів, реальної оцінки «політики» підприємства [33, с. 65]. Отже, робота менеджерів і плановиків буде успішною як у процесі планової роботи, так і в вирішенні основних питань діяльності підприємства.

Зважаючи на те, що фінансове планування – одна з функцій управління фінансами підприємства, вважаємо, що саме воно має найважливіше значення для підприємства. Фінансове планування грає одну з головних ролей організації виробництва – управління фінансово-господарською роботою підприємства. Вищевказане дозволяє встановити роль фінансового планування як головної функції управління підприємством.

Таким чином, роль фінансового планування в управлінні підприємством заключається в тому, що завдяки йому можливо: встановити раціональні фінансові відносини з банками, бюджетом і іншими підприємствами; визначити шляхи раціонального вкладення капіталу, оцінити ступені ефективного його використання; виявити резерви зростання прибутку за рахунок раціонального використання грошових ресурсів підприємства; втілити розроблені стратегічні завдання у форму фінансових даних підприємства; забезпечити необхідними фінансовими ресурсами виробничу, інвестиційну та фінансову діяльність; покращити ліквідність, фінансовий стан, кредитоспроможність та платоспроможність підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### **2.1. Поточне фінансове планування та його роль в управлінні підприємством**

Головною метою діяльності товариства є виробництво, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції, надання учасникам товариства та іншим особам послуг щодо ведення сільського господарства та здійснення інших пов'язаних з цим видів діяльності, а також інші види діяльності, які не заборонені законодавством України.

Для досягнення цієї мети ХХХ здійснює такі види діяльності: ведення сільськогосподарського виробництва; переробка сільськогосподарської продукції як власного виробництва, так і продукції інших товаровиробників; оптова і роздрібна торгівля сільгоспродукцією та іншими товарами; виробництво товарів широкого вжитку; інші види діяльності, які не заборонені законодавством України і сприятимуть досягненню основних цілей та предмету діяльності товариства.

ХХХ є юридичною особою, всі права якої набувають чинності з дня її державної реєстрації, проведеної у встановленому законодавством України порядку, має самостійний баланс, печатку зі своєю назвою, кутовий штамп, бланки зі своїми реквізитами, розрахунковий та інші рахунки у банках, має право від свого імені укладати договори, набувати майнові та особисті немайнові права та обов'язки, бути позивачем та відповідачем у суді, господарському та третейському судах, здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність, яка не суперечить законодавству і відповідає цілям, передбаченим статутом.

В організаційній та управлінській роботі ХХХ фінансова діяльність займає особливе місце. Від неї багато в чому залежить своєчасність та повнота фінансового забезпечення виробничо-господарської діяльності та розвитку

підприємства, виконання фінансових зобов'язань перед державою та іншими суб'єктами господарювання.

Фінансово-аналітичну роботу на підприємстві виконують працівники бухгалтерії, оскільки посада фінансиста в ХХХ відсутня. Фінансова робота в ХХХ здійснюється за такими основними напрямками: фінансове прогнозування та планування; оперативна, поточна фінансово-економічна робота; аналіз та контроль виробничо-господарської діяльності. Підприємство самостійно планує свою діяльність, визначає стратегію та основні напрями свого розвитку відповідно до галузевих науково-технічних прогнозів та пріоритетів, кон'юнктури ринку продукції, товарів, робіт, послуг та економічної ситуації.

Оцінка фінансового стану досліджуваного підприємства здійснюється на основі даних фінансової звітності (додатки А-М). Аналіз активів підприємства здійснено в табл. 2.1.

Дані таблиці свідчать, що у 2020 році порівняно з 2018 роком вартість майна збільшилася на 243 тис. грн або 5,2 %, що свідчить про нарощування майнового потенціалу досліджуваного підприємства. У той же час зменшення частки поточної дебіторської заборгованості в майні з 8,7 % у 2018 році до 2,9 % у 2020 році може свідчити про покращення стану розрахунків підприємства з дебіторами. Вартість готової продукції і товарів у 2020 році порівняно з 2018 роком зменшився на 64 тис. грн (на 18,1 %), а її частка в майні з 7,6 % у 2018 році до 5,9 % у 2020 році, що свідчить про негативну виробничо-господарську діяльність досліджуваного підприємства. Дані таблиці свідчать, що серед фондів обігу найбільше зросли грошові кошти та поточні фінансові інвестиції (на 14 тис. грн або 82,4 %), що може свідчити про підвищення платоспроможності ХХХ. Таким чином, збільшення вартості активів підприємства за досліджуваний період на 5,2 % свідчить про розширення майнового потенціалу та розвитку виробничо-господарської діяльності.

При аналізі ділової активності ХХХ було розглянуто основні показники оборотності активів і пасивів балансу (табл. 2.2). Дані таблиці свідчать, що оборотні активи досліджуваного підприємства у 2020 році здійснили 1,39

оберти. Позитивним моментом є те, що даний показник більше нормативного значення і в динаміці зріс на 0,195, відповідно, трималість одного обороту оборотних активів зменшилась на 42 дні, що свідчить про підвищення ефективності використання оборотних активів. Коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зменшення комерційного кредиту, що надається підприємством.

Таким чином, коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості збільшився з 13,062 у 2018 р. до 20,365 у 2020 р., а тривалість одного обороту дебіторської заборгованості зменшилась відповідно з 28 до 18 днів, тобто на 10 днів. Доцільно зазначити, що коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємству. Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості зменшився з 2,585 у 2018 р. до 2,511 у 2020 р., тобто на 0,074, а тривалість одного обороту кредиторської заборгованості відповідно збільшилась з 139 до 143 днів. Коефіцієнт обертання власного капіталу свідчить про те, наскільки масштаб діяльності підприємства забезпечується власним капіталом. У 2018 році він становив 1,116, а у 2020 р. – 1,164, тобто збільшився на 0,048.

Слід відмітити, що тривалість фінансового циклу показує час, упродовж якого грошові кошти вилучені з обігу. В умовах зменшення тривалості одного обороту кредиторської заборгованості на 57 днів тривалість фінансового циклу зменшилась на 61 день, що позитивно характеризує динаміку ділової активності ХХХ. Тривалість операційного циклу показує проміжок часу між придбанням запасів для здійснення діяльності та отримання коштів від реалізації товарів і послуг. Так, даний показник зменшився з 391 днів у 2018 році до 334 днів у 2020 році, тобто на 57 днів.

На наступному етапі аналізу фінансового стану проаналізуємо порядок формування та використання капіталу (табл. 2.3).

За даними балансів збільшення вартості власного капіталу на 100 тис. грн відбувається за рахунок зростання резервного капіталу та нерозподіленого прибутку. За період, що досліджується, поточні зобов'язання зросли на 809 тис. грн або на 104,1 %. В структурі пасивів на кінець 2020 р. 65,8 % займав власний капітал, що говорить про фінансову стійкість підприємства та його фінансову незалежність від зовнішніх кредиторів. Позиковий капітал ХХХ представлений поточними зобов'язаннями, основну частину яких складає кредиторська заборгованість, яка зросла за досліджуваний період на 882 тис. грн, або 139,1 %. Тривожними сигналами неплатоспроможності можуть бути ріст заборгованості підприємства своїм постачальникам і підрядникам, кредиторам, сповільнення обороту кредиторської заборгованості, перевищення кредиторської заборгованості перед дебіторською. Занепокоєння повинно викликати і збільшення заборгованості перед працівниками підприємства, фінансовими органами по сплаті податків і зборів. Тому, не менш важливим, етапом аналізу діяльності підприємства є розрахунок його ліквідності та платоспроможності.

Для визначення рівня платоспроможності підприємства на певний момент часу застосовують систему коефіцієнтів ліквідності, що розрізняються між собою розміром ліквідних активів та розглядаються як джерела покриття зобов'язань (табл. 2.4). Коефіцієнт швидкої ліквідності менший від нормативного значення 0,7 на 0,592 пункти у 2020 році. Це означає, що за рахунок середньоліквідних активів підприємство може погасити незначну частину поточних зобов'язань. Станом на 2020 р. коефіцієнт абсолютної ліквідності дорівнював 0,020 і порівняно у 2018 р. зменшився на 0,002 пункти. Отже, підприємство знизило можливості погашення поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних оборотних активів. Коефіцієнт покриття, який дає комплексну оцінку платоспроможності підприємства, у 2020 р. становить 1,518. Порівняно з попередніми роками він знизився на 2,491 пункти відносно 2018 р.

та на 0,445 пункти відносно 2019 р. Отже, у 2020 р порівняно з 2018 р. коефіцієнти платоспроможності мають негативну динаміку, яка вказує на погіршення стану ліквідності і платоспроможності господарства. Слід зазначити, що коефіцієнт покриття перевищував нормативні значення за досліджуваній період, що свідчать про високу ліквідність і платоспроможність ХХХ у 2018-2020 роках.

У процесі дослідження нами було проведено аналіз платоспроможності ХХХ за ступенями неплатоспроможності за 2018–2020 роки (табл. 2.5). ХХХ за умов поточної неплатоспроможності має значення коефіцієнта покриття та коефіцієнта забезпеченості власними коштами, які відповідають нормативу, тому в даному випадку необхідно розраховувати коефіцієнт втрати платоспроможності строком на три місяці. З розрахунків видно, що підприємство у 2018–2020 роках мало ознаки поточної неплатоспроможності (коефіцієнт покриття більше 1,5, коефіцієнт забезпечення власними коштами більше 0,1, отримано прибуток, і лише показник поточної платоспроможності має від’ємне значення). Тобто стан підприємства відповідає законодавчому визначенню боржника, який неспроможний виконати свої грошові зобов’язання перед кредиторами протягом трьох місяців після настання встановленого строку їх сплати. Крім того, у 2019 р. поточна неплатоспроможність ХХХ пояснюється ще й значною сумою короткострокових кредитів банку (228 тис. грн), погашення якої буде здійснене після трьох місяців з дати складання балансу. Саме на цю дату підприємство плануватиме надходження коштів (від реалізації продукції, повернення дебіторської заборгованості) з метою резервування необхідної суми коштів для погашення кредиту та відсотків за ним. До того ж на практиці господарські суди вимагають більш серйозних доказів неплатоспроможності, які визначають стан її як критичної або надкритичної.

Проведемо аналіз фінансової стійкості ХХХ за системою відносних показників структури джерел формування капіталу, стану оборотних активів та основного капіталу (табл. 2.6). Отже, фактичне значення коефіцієнта автономії

вказує на те, що на кінець 2019 р. питома вага власного капіталу у валюті балансу становить 67,5 %, а в 2020 р. – 65,8 %, що говорить про зменшення фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу, як обернений показник до коефіцієнта автономії, за досліджуваний період змінився на 0,013 і рівний 0,342, тобто на кінець звітнього року на 1,0 грн власного капіталу припадає 0,34 грн залученого капіталу підприємства. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу змінився не суттєво, що свідчить про фінансову залежність підприємства від кредиторів. Значення коефіцієнта фінансової стабільності показує, що в 2018 р. власний капітал перевищував зобов'язання у 2,0 рази, а в звітньому році – у 1,9 разів.

Відповідно за коефіцієнтом фінансового ризику, як в 2018 р., так і в звітньому році на 1 грн власного капіталу, приблизно, припадало 0,50 грн зобов'язань. Фактичне значення коефіцієнта маневрування власного капіталу у 2018 р. становило 0,498, що не відповідає нормативу, а протягом наступних двох років продовжувало знижуватись. На кінець 2020 р. власні оборотні кошти становили 37 % в структурі власного капіталу. Про високий рівень забезпеченості ХХХ власними оборотними коштами свідчать коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами і коефіцієнт забезпеченості запасів власними коштами, однак порівняно з 2018 р. вони мають негативну динаміку.

На кінець 2020 р. фактичний рівень першого з них перевищує нормативне значення у 4 рази, а другого – відповідно рівний нормативному значенню. В структурі оборотних активів власні кошти становлять, приблизно, 40 %, а на 1,0 грн запасів припадає близько 0,50 грн власних оборотних коштів. Значення коефіцієнта маневреності власних оборотних коштів показує, що на кінець 2018 року серед власних оборотних активів грошові кошти становили 1,6 %. У 2020 році цей показник збільшився до 2,6 %.

Отже, ХХХ не має фінансової стабільності щодо забезпеченості високоліквідними оборотними активами. Коефіцієнт виробничого потенціалу

зменшився з 0,781 до 0,590, а коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні зменшився з 0,329 до 0,210, що вказує на зменшення як частки основних засобів, так і частки оборотних виробничих фондів у майні. Негативну динаміку має коефіцієнт нагромадження амортизації, адже рівень зношеності основних засобів збільшився з 35,2 % у 2018 р. до 49,4 % у 2020 р.

За динамікою коефіцієнта співвідношення оборотних і необоротних активів підприємство знизило рівень забезпеченості оборотними коштами. Якщо у 2018 році на 1 грн необоротних активів припадало 2,03 грн оборотних, то у звітному році лише – 1,43 грн.

Таким чином, проведений аналіз відносних показників оцінки фінансової стійкості підтверджує різнопланове її тлумачення за різними коефіцієнтами (за одними критеріями ХХХ вважається фінансово стійким, а за іншими – має нестійкий фінансовий стан).

Тому доцільно визначити та проаналізувати фінансову стійкість підприємства з іншого боку – шляхом визначення типу фінансової стійкості підприємства. Розрахунки визначення типу фінансової стійкості досліджуваного ХХХ проведемо в табл. 2.7. Дані таблиці свідчать, що у 2018-2020 роках ХХХ має ознаки кризового фінансового стану

За результатами розрахунків при зростанні у звітному році порівняно з 2018 р. запасів на 14 тис. грн. ХХХ забезпечило втрату власних оборотних коштів на 1044 тис. грн. У підсумку нестача власних оборотних коштів у 2018 р. (1107 тис. грн) змінилася в 2020 р. на їх нестачу в розмірі 1500 тис. грн.

Водночас, нестача загальної величини основних джерел формування запасів у 2020 р. порівняно з 2018 р. збільшилася на 1117 тис. грн і досягла рівня 1362 тис. грн. Коефіцієнт забезпеченості запасів загальними джерелами формування у 2020 р. становив 0,503 і вказує на те, що нестача загальних джерел формування запасів на 1 грн запасів становить 0,50 грн. Навіть у 2018 р. фінансовий стан підприємства оцінюється як кризовий, і запаси не були забезпечені повністю за рахунок власних оборотних коштів, а їх нестача на 1 грн запасів становила 0,92 грн.

Отже, проаналізувавши фінансову стійкість ХХХ можна стверджувати, що підприємство у 2020 р. має незадовільну структуру джерел формування капіталу, недостатню забезпеченість власним оборотними коштами, негативну динаміку нагромадження амортизації і, разом з тим, погіршення коефіцієнта виробничого потенціалу та коефіцієнта співвідношення оборотних і необоротних активів.

Розрахунок порогу рентабельності та запасу фінансової міцності досліджуваного ХХХ за 2018–2020 роки проведемо в табл. 2.8. Дані таблиці свідчать, що у 2020 р. порівняно з 2018 р. при збільшенні чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 74 тис. грн або на 2,0 %, як результат, прибуток від операційної діяльності зменшився на 11 тис. грн. Серед операційних витрат змінні витрати зменшились на 390 тис. грн, а постійні витрати зросли на 356 тис. грн.

Поріг рентабельності вказує, що беззбиткова операційна діяльність ХХХ у 2020 р. забезпечувалась за рахунок доходу на рівні 5722 тис. грн (за такого рівня доходу покриваються операційні витрати). Фактичний чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) дорівнював 3737 тис. грн.

Для покриття операційних витрат діяльності підприємства у 2018 р. використовувалась сума чистого доходу суб'єкта господарювання, яка дорівнювала 97,2 %, а в 2020 р. 162,4 %. Таке збільшення відбулось за рахунок випереджаючого зростання порогу рентабельності (він збільшився на 1777 тис. грн) на фоні збільшення чистого доходу досліджуваного ХХХ на 74 тис. грн.

При збільшенні фактичного чистого доходу на 62,4 % операційна діяльність стане беззбитковою, що вказує на нестійкість фінансового стану підприємства.

Отже, у 2020 р. на відміну від попередніх років, підприємство не досягло межі порогу рентабельності. Відповідно, отриманий прибуток не може забезпечувати своєчасні розрахунки за користування кредитами та можливість поповнення високоліквідних активів. Але недосягнення точки беззбитковості лише вказує на збиткову виробничу діяльність ХХХ.

З метою більш глибокого вивчення ефективності використання активів, ресурсів, капіталу на основі даних фінансової звітності досліджуваного підприємства були розраховані показники рентабельності продажу, виробничих витрат, капіталу за 2018-2020 роки (табл. 2.9).

Показники рентабельності ХХХ невисокі і мають негативну динаміку – спад (за винятком рентабельності продажу). Так, у 2020 р. на 1 грн собівартості реалізованої продукції було одержано відповідно 0,25 грн валового прибутку. Негативною є також динаміка показників ефективності використання капіталу в цілому, власного капіталу та виробничих фондів.

При цьому як загальна, так і чиста рентабельність зазначених показників однакова, оскільки величина прибутку від господарської діяльності відповідає чистому прибутку, оскільки підприємство є платником єдиного (фіксованого сільськогосподарського) податку, в звітних роках їхні значення рівні. На 1 грн власного капіталу у 2020 році в ХХХ припадало 0,063 грн чистого прибутку.

Не дивлячись на те, що середньорічна вартість виробничих фондів у 2020 р. порівняно з 2018 р. зросла на 41 тис. грн чиста рентабельність виробничих фондів зменшилась на 0,9 відсоткових пункти, тобто темп приросту чистого прибутку менший ніж темп приросту виробничих фондів.

Таким чином, аналіз ефективності використання капіталу досліджуваного ХХХ свідчить про негативні тенденції підвищення прибутковості та рентабельності на даному підприємстві, а отже для забезпечення його подальшої фінансової стійкості та незалежності необхідно вжити ряд заходів.

Фінансовим результатом діяльності досліджуваного підприємства є прибуток, тому з метою розробки поточного фінансового плану на 2021 рік доцільно провести оцінку фінансового стану підприємства.

Аналіз формування, структури та динаміки фінансових результатів ХХХ на основі даних звіту про фінансові результату за 2018-2020 роки подано в табл. 2.10.

**Аналіз формування, структури та динаміки фінансових результатів  
діяльності ХХХ за 2018-2020 роки**

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2020 р. у % до 2018 р.
	сума, тис. грн	част- ка, %	сума, тис. грн	част- ка, %	сума, тис. грн	част- ка, %	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3663	X	3522	X	3737	X	102,0
Операційні витрати у тому числі:	3918	100,0	3950	100,0	4148	100,0	105,9
а) собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2976	76,0	2630	66,6	2801	67,5	94,1
б) адміністративні витрати	502	12,8	800	20,3	808	19,5	160,9
в) витрати на збут	52	1,3	97	2,4	122	2,9	234,6
г) інші операційні витрати	388	9,9	423	10,7	417	10,1	107,5
Валовий прибуток (збиток)	687	X	892	X	936	X	136,2
У % до чистого доходу від реалізації продукції	X	18,8	X	25,3	X	25,0	X
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	250	X	204	X	238	X	95,2
Фінансові та інвестиційні доходи	20	X	39	X	-	X	-
Фінансові та інвестиційні витрати	40	X	50	X	37	X	92,5
Прибуток (збиток) діяльності підприємства до оподаткування	230	X	193	X	201	X	87,4
Податок на прибуток	-	X	-	X	-	X	-
Прибуток (збиток) після оподаткування	230	X	193	X	201	X	87,4
У % до прибутку підприємства до оподаткування	X	100,0	X	100,0	X	100,0	X
Чистий прибуток (збиток)	230	X	193	X	201	X	87,4
У % до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	X	6,3	X	5,5	X	5,4	X
У % до валового прибутку	X	33,5	X	21,6	X	21,5	X

За даними табл. 2.10 у 2020 році порівняно з 2018 роком чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 2,0 %. Поряд із цим зменшення собівартості реалізованої продукції на 5,9 % обумовило збільшення валового прибутку на 36,2 %. Частка валового прибутку в чистому доході від реалізації продукції

зросла з 18,8 % у 2018 році до 25,0 % у 2020 році. У структурі операційних витрат частка собівартості реалізованої продукції зменшилась з 76,0 % у 2018 році до 67,5 % у 2020 році, а частка витрат на збут зросла – з 1,3 % до 2,9 %. За іншими видами витрат спостерігається зростання – частка адміністративних витрат збільшилась з 12,8 % до 19,5 %, а інших операційних витрат – з 9,9 % до 10,1 %.

Прибуток від операційної діяльності за досліджуваний період зменшився з 250 тис. грн до 238 тис. грн, або на 4,8 %. Загальний прибуток діяльності підприємства до оподаткування зменшився на 12,6 % і становив у 2020 році 201 тис. грн. Чистий прибуток співпадає з прибутком після оподаткування і прибутком до оподаткування, оскільки ХХХ є платником єдиного (фіксованого сільськогосподарського) податку, і становить у 2018 році 230 тис. грн, у 2019 році 193 тис. грн, а в 2020 році 201 тис. грн, абсолютне зменшення становить 29 тис. грн.

У 2018-2020 роках частка чистого прибутку в доході від реалізації продукції, робіт, послуг становила 6,3 %, 5,5 %, 5,4 %, відповідно. Частка чистого прибутку у валовому прибутку зменшилась з 33,5 % у 2018 році до 21,5 % у 2020 році. Це пов'язано з вищими темпами зростання валового прибутку у порівнянні з чистим прибутком. Таким чином, в цілому спостерігається негативна динаміка показників фінансових результатів діяльності ХХХ.

Поточне фінансове планування необхідне підприємству для контролю за фактичним надходженням грошових коштів на поточний рахунок та витрачанням коштів у процесі господарської діяльності, виконання поточного фінансового плану. Це пов'язано з тим, що фінансове забезпечення підприємницької та інвестиційної діяльності відбувається за рахунок власних та залучених коштів, що потребує повсякденного ефективного контролю за формуванням і використанням фінансових ресурсів.

Поточний план складається на один рік. У ньому деталізують доходні й видаткові статті, використовують точніші порівняно з перспективними планами

методи розрахунків. Прикладом поточного планування є розробка балансу доходів і витрат – основного інструменту фінансового планування в сучасних умовах. Баланс надходжень коштів показує, коли в підприємства виникають тимчасово вільні кошти, а коли воно має додаткову потребу в них. Це дає фінансовим менеджерам можливість тимчасово вільні фінансові кошти вкласти на депозитні рахунки комерційних банків або інвестувати в цінні папери для одержання доходів, а в періоди, коли виникає додаткова потреба – забезпечити залучення коштів.

Система поточного планування фінансової діяльності підприємства базується на розробленій ним фінансовій стратегії і фінансовій політиці та дає змогу розв'язати такі конкретні питання:

- які грошові кошти може мати підприємство у своєму розпорядженні в кожному кварталі;
- які джерела їх надходження;
- чи достатньо засобів для виконання окремих накреслених завдань та виробничої програми у цілому;
- яка частина коштів має бути перерахована в бюджет, позабюджетні фонди, банкам та іншим кредиторам протягом планового періоду;
- як повинен здійснюватися розподіл прибутку на підприємстві;
- як забезпечується реальна збалансованість планових витрат і доходів сільськогосподарського підприємства на принципах самокупності та самофінансування.

Поточне фінансове планування є складовою частиною перспективного плану, власне, його конкретизацією. Воно полягає в розробці: плану руху грошових коштів, плану про прибутки (збитки), плану бухгалтерського балансу. Поточний фінансовий план підприємства складається за формою на кожен наступний рік з поквартальною розбивкою і відображає очікувані фінансові результати в запланованому році. Фінансовий план підприємства також містить довідкову інформацію щодо фактичних показників минулого року та планових показників поточного року.

Таким чином, у процесі фінансового планування повинна здійснюватися конкретна ув'язка кожного виду витрат з джерелом фінансування. ХХХ не займається фінансовим плануванням, тому нами розроблений фінансовий план на 2021 рік (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Фінансовий план ХХХ на 2021 рік, тис. грн**

Показники	Попередній період	Плановий рік
А	1	2
<b>1. Доходи діяльності підприємства</b>		
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4572,0	4932,0
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	3810,0	4110,0
Інші операційні доходи	613,0	750,0
Інвестиційні доходи	30,0	45,0
Фінансові доходи	-	5,0
Усього доходів	4453,0	4910,0
<b>2. Витрати діяльності підприємства</b>		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2855,0	2960,0
Адміністративні витрати	832,0	830,0
Витрати на збут	105,0	106,0
Інші операційні витрати	420,0	514,0
Інвестиційні витрати	28,0	30,0
Фінансові витрати	-	10,0
Усього витрати	4240,0	4450,0
<b>3. Фінансові результати</b>		
Валовий прибуток (збиток)	955,0	1150,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	211,0	450,0
Фінансовий результат діяльності підприємства до оподаткування	213,0	460,0
Чистий прибуток (збиток)	213,0	460,0
<b>4. Розподіл чистого прибутку</b>		
Розвиток виробництва	213,0	250,0
Відрахування до капіталу	-	60,0
Виплата доходів учасникам	-	150,0

А	1	2
5. Обов'язкові платежі підприємства		
Податок на додану вартість	762,0	822,0
Єдиний податок	28,0	28,0
Місцеві податки та збори	0,8	1,0
Інші податки	1,3	1,5
Податок на доходи фізичних осіб та військовий збір	27,2	30,0

У підрозділі «Обов'язкові платежі підприємства» повинні відображатись платежі ХХХ щодо нарахування та сплати податку на додану вартість, фіксованого сільськогосподарського податку, єдиного соціального внеску, інших обов'язкових платежів, у тому числі місцевих податків та зборів. У разі зменшення валового або чистого прибутку порівняно з прогнозними показниками поточного року підприємство повинно обґрунтувати причини такого зменшення.

Ефективною формою контролю за виконанням фінансового плану є складання звітнього балансу доходів і видатків, а також звітної шахової таблиці до нього. Вони можуть складатися за будь-який звітний період упродовж року і в цілому за рік. Оскільки ХХХ не займається фінансовим плануванням, то, звісно, і не використовує такої форми контролю. Річний фінансовий план (план доходів та витрат грошових коштів) характеризує обсяг фінансових ресурсів, необхідних для фінансово-господарської діяльності. Він є орієнтиром для фінансової роботи підприємств у плановому році.

Поточне фінансове планування відіграє важливу роль в управлінні підприємством, яка полягає в наступному: забезпечується необхідними фінансовими ресурсами виробнича, інвестиційна та фінансова діяльність; визначаються шляхи ефективного вкладення капіталу, оцінюються ступені раціонального його використання; виявляються резерви збільшення прибутку за рахунок економного використання грошових коштів; встановлюються раціональні фінансові відносини з бюджетом, банками та іншими

підприємствами; контролюються фінансовий стан, платоспроможність та кредитоспроможність підприємства; втілюються вироблені поточні цілі у форму фінансових показників; визначається життєздатність фінансових проектів; у підприємства існує можливість одержання зовнішнього фінансування своєї діяльності суб'єкта господарювання.

При складанні фінансового плану підприємство може використовувати рекомендації щодо заповнення форми фінансового плану та таблиць до нього. Фінансовий план підприємства повинен забезпечувати отримання валового прибутку та чистого прибутку, розмір яких не може бути менше ніж прогнозний показник поточного року, розрахований на базі фактично досягнутих показників I кварталу поточного року та прогнозних показників II, III і IV кварталів поточного року, з урахуванням прогнозованого рівня інфляції.

У процесі розробки поточних фінансових планів визначають: витрати на виробництво реалізованої продукції; виручку від реалізації продукції; прибуток; амортизаційні відрахування; обсяг і джерела капіталовкладень; потребу в оборотних засобах; розподіл і використання прибутку; суми витрат і надходжень коштів; взаємовідносини з бюджетною системою і банками; збори до загальнодержавних фондів та ін. Таким чином, у процесі фінансового планування здійснюється конкретна ув'язка кожного виду витрат з джерелом фінансування.

Підсумовуючи вище викладене слід зазначити, що роль поточного фінансового планування в управлінні підприємством полягає в тому, що за його допомогою:

- забезпечуються необхідними фінансовими ресурсами виробнича, інвестиційна та фінансова діяльність;
- визначаються шляхи ефективного вкладення капіталу, оцінюються ступені раціонального його використання;
- виявляються резерви збільшення прибутку за рахунок економного використання грошових коштів;
- встановлюються раціональні фінансові відносини з бюджетом, банками

та іншими підприємствами;

- контролюються фінансовий стан, платоспроможність та кредитоспроможність підприємства;

- втілюються вироблені поточні цілі у форму фінансових показників;

- визначається життєздатність фінансових проектів підприємства та існує можливість одержання зовнішнього фінансування.

Таким чином, розроблений фінансовий план досліджуваного підприємства визначає найважливіші показники, пропорції й темпи розширеного відтворення, виступає головною формою реалізації цільових установок, стратегії інвестицій та передбачуваних накопичень. Перевірочна шахова таблиця до фінансового плану допомагає налагодити контроль за виконанням намічених обсягів надходження фінансових ресурсів та їх цільовим використанням. Звітний баланс містить у собі інформацію про планові і звітні показники стосовно кожної статті фінансового плану, які базуються на даних оперативного обліку, бухгалтерської, статистичної звітності, в ньому обчислюються відхилення від планових величин. На нашу думку, такий документ не тільки сприяє виявленню резервів зростання обсягу нагромаджень, а й виявленню недоліків і прорахунків у самому фінансовому плануванні.

## **2.2. Оперативне фінансове планування та його особливості в сільському господарстві**

В сучасних умовах з метою покращення ефективності управління сільськогосподарським підприємством велику роль відіграє оперативне фінансове планування, яке характеризується розробкою різних конкретних видів оперативних фінансових планів (касовий план, платіжний календар, бюджети, тощо). Вони дають можливість сільськогосподарському підприємству визначити на плановий період фінансові джерела розвитку, запланувати доходи

і витрати, забезпечити абсолютну платоспроможність та ліквідність, розрахувати структуру активів і пасивів суб'єкта господарювання, проаналізувати ділову активність на кінець планового періоду.

Разом з тим, слід зазначити, що ефективність управління сільськогосподарським виробництвом, контроль за розрахунками з покупцями та замовниками, постачальниками та підрядниками, фінансово-кредитними установами, бюджетом значною мірою залежать від організації оперативного фінансового планування.

За результатами оперативного фінансового планування на сільськогосподарських підприємствах розробляються такі основні документи: касовий план, платіжний календар та розрахунок потреби у короткостроковому кредиті. На сьогоднішній день обов'язкове складання цих інструментів фінансового планування для підприємств скасоване, не є виключенням і досліджуване ХХХ, яке не займається оперативним фінансовим плануванням.

Касовий план – це план обороту готівки, що необхідний для контролю за їхнім надходженням і витратою. Він розробляється на квартал і у встановлений термін представляється у комерційний банк, з яким підприємство уклало договір про розрахунково-касове обслуговування.

В сучасних умовах господарювання касовий план поступово втрачає своє значення, оскільки переважна більшість грошових розрахунків здійснюється в безготівковій формі.

Таким чином, за допомогою касового плану можна більш точно представити розмір зобов'язань перед працівниками підприємства і розмір інших виплат.

Використовуючи умовні дані, складемо прогностичний касовий план для ХХХ (табл. 2.12). Будемо умовно вважати, що підприємство збирається взяти кредит в банку, для цього йому необхідно спрогнозувати потреби в грошових ресурсах на 2021 рік. На нашу думку, за даними касового плану можна зробити висновок, що спостерігається досить негативна ситуація щодо дефіциту чистих грошових потоків ХХХ у плановому періоді.

**Прогнозований касовий план на лютий-квітень 2021 року**

**XXX, тис. грн**

Показники	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень
Грошові надходження	56,0	60,0	70,0	100,0	68,0	75,0
30 % продажу поточного місяця	-	-	21,0	30,0	20,0	-
60 % продажу попереднього місяця	-	-	36,0	42,0	60,0	-
10 % продажу позаминулого місяця	-	-	5,0	6,0	7,0	-
Всього грошових надходжень	-	-	62,0	78,0	87,0	-
Закупівля сировини	-	49,0	70,0	47,0	52,0	-
Адміністративні, збутові, податкові та інші витрати	-	-	19,0	19,0	19,0	-
Оплата сировини	-	-	49,0	70,0	47,0	-
Виплата заробітної плати	-	-	30,0	35,0	29,0	-
Чистий грошовий потік	-	-	-35,0	-46,0	-8,0	-

Як правило, підприємство інкасує 30 % грошей від суми реалізації в поточному місяці, 60 % – в наступному місяці, 10 % – через 2 місяця після реалізації. Продаж продукції здійснюється в кредит. Між закупівлею сировини для виробництва та реалізації готової продукції проходить місяць, при цьому партія, що закуповується складає 70 % від продажу в наступному місяці. Оплата цих покупок здійснюється через місяць після одержання сировини. Очікувані витрати на заробітну плату: лютий – 30,0 тис. грн; березень – 35,0 тис. грн; квітень – 29,0 тис. грн.

У першій частині касового плану відбиваються надходження готівки в XXX в плановому кварталі по конкретних джерелах надходженням – виручка від реалізації, інші надходження. У другій частині плану показуються види витрат підприємства готівкою: на заробітну плату, на оплату сировини, на адміністративні, податкові та інші витрати.

Таким чином, з метою забезпечення постійної платоспроможності, тобто безперервності в оплаті платежів, підприємству необхідно вишукати зовнішні джерела фінансування. Для отримання кредиту досліджуваному підприємству потрібно буде представити в обслуговуючий банк необхідні документи у відповідності до його вимог, в результаті чого, можливо, буде укладений договір про кредитне обслуговування. Однак також потрібно, щоб цьому передувало обґрунтований розрахунок розміру кредиту, а також тієї суми, яку необхідно повернути банку. Ефективність заходу, що кредитується, чи очікувана виручка від реалізації продукції повинна забезпечити своєчасне повернення кредиту і виключити штрафні санкції.

Порядок розрахунків з постачальниками, строки виплати заробітної плати робітникам, умови сплати позичкових боргів банкам, діюча система і строки платежів до державного бюджету, вимагають від підприємства постійно враховувати співвідношення обсягу коштів, що надходять, з їх витратами, не лише в цілому за якийсь період (рік, квартал, місяць, декада), а й з урахуванням конкретного часу їх надходження і потреби в них.

Отже, одним із напрямів впливу фінансового планування на економіку підприємства є врахування фактора часу в надходженні й використанні фінансових ресурсів. Таку інформацію підприємство може отримати, складаючи платіжний календар.

Платіжний календар підприємства – це інструмент оперативного планування фінансової діяльності сільськогосподарського підприємства. У платіжному календарі визначаються очікувані на той чи інший відрізок часу грошові надходження за всіма напрямками доходів і витрат і спроможність суб'єкта підприємництва своєчасно виконувати всі свої поточні фінансові зобов'язання.

Враховуючи умовні прогнозні дані, а також всі проведені раніше розрахунки по складанню касового плану та фінансового плану на 2021 рік, складемо прогнозний платіжний календар для ХХХ на вересень 2021 року (табл. 2.13).

**Платіжний календар ХХХ  
на вересень 2021 року, тис. грн**

Показник	I декада	II декада	III декада
Початкове сальдо поточного рахунку в банку	10,0	-	12,1
1. Надходження грошових коштів:			
- за відвантаженої продукцію, товари, послуги	182,0	192,0	180,0
- кредити банків	15,0	22,0	30,0
- інші надходження	103,0	129,0	159,5
Всього надходжень з урахуванням сальдо поточного рахунку	310,0	343,0	381,6
2. Витрачання грошових коштів:			
- в рахунок кредиторської заборгованості на початок періоду	129,0	143,0	164,0
- оплата сировини, матеріалів, інших матеріальних цінностей, робіт і послуг	168,8	156,2	185,0
- сплата податків, зборів та єдиного соціального внеску	13,5	15,7	17,0
- погашення кредитів банку та процентів за користування ними	6,2	8,2	9,5
Всього грошових витрат	317,5	323,1	375,5
Залишок коштів	-	12,1	6,1
Недостача коштів	7,8	-	-

За другу і третю декади вересня ХХХ вдається не тільки подолати дефіцит коштів, що створився в першій декаді, а, навпаки, отримати залишок коштів. Цю ситуацію можна пояснити тим, що при складанні календаря підприємство запланувало одержання досить значної суми банківського кредиту, без допомоги якого воно б не змогло вийти з дефіциту грошових коштів за місяць в цілому.

Фінансове планування показує найважливішу сторону організації виробництва – управління фінансово-господарською роботою підприємства. Останнім часом вирішується питання про передавання розділу планувальних, а саме допоміжних функцій незалежним консультативним компаніям або індивідуальним консультантам. Дане питання є доцільним, якщо незалежні консультанти зможуть запропонувати економічно ефективні умови. Переваги

передавання на сторону деякої частини результативних функцій управління та планування заключаються, насамперед, у застосуванні професійних навичок зовнішніх спеціалістів, які при цьому можуть бути об'єктивнішими за фахівців підприємства. Одночасно, необхідно бути обережними у наданні внутрішньої інформації незалежним консультантам, так як вона може мати конфіденційний характер і стане цікавою для інших конкуруючих підприємств.

Таким чином, за допомогою оперативного планування постійно здійснюється контроль і аналіз за ліквідністю та платоспроможністю сільськогосподарського підприємства. Систематичний оперативний контроль, який здійснюється за допомогою касового плану та платіжного календаря суб'єкта підприємництва, є досить важливим інструментом виконання плану доходів і витрат підприємства (поточного фінансового плану). Безперечно, платіжний календар дає можливість фінансово-економічним службам сільськогосподарського підприємства забезпечити фінансування, виконання платіжних зобов'язань, слідкувати за змінами ліквідності та платоспроможності суб'єкта господарювання. Платіжний календар дає можливість деталізувати окремі показники поточного фінансового плану, використати наявні резерви для підвищення ефективності використання фінансових ресурсів сільськогосподарського підприємства, а також дає можливість аналізувати стан оборотних та необоротних активів, вказує на доцільність використання позикових коштів у плановому періоді.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 3.1. Контроль за виконанням фінансового плану на підприємстві

Ефективність всього процесу фінансового планування залежить від постійного контролю та нагляду за виконанням фінансового плану та від скоординованості всіх служб підприємства, співпраця яких допоможе вчасно виявити відхилення від запланованого. У цьому зв'язку першочергова увага приділяється кінцевим результатам роботи – прибутку чи збитку. Аналіз виконання плану прибутку розпочинається із загальної оцінки виконання плану фінансових результатів за кожним напрямком одержання прибутку.

В обов'язки фінансових служб входить постійний контроль за обґрунтуванням потреб в оборотних засобах, їх формування, створення необхідних запасів товарно-матеріальних цінностей, їх використанням, швидкістю обороту основних елементів оборотних засобів. Аналізуючи стан власних оборотних коштів, необхідно перевірити, чи не було їх іммобілізації на непередбачені фінансовим планом цілі.

Контроль повинен здійснюватись на всіх ділянках фінансової діяльності підприємства: за грошовими видатками на виробництві, собівартістю продукції надходженням виторгу, утворенням і направленням грошових накопичень, формуванням і виконанням оборотних засобів, виконанням плану фінансування капітальних вкладень, введенням в дію закінчених об'єктів та ефективним використанням основних фондів суб'єкта господарювання.

Слід пам'ятати, що бізнес план – це не лише фінансовим планом, який необхідний для розробки стратегії фінансування і залучення конкретного інвестора на певних умовах до участі в створенні нового підприємства чи фінансуванні нової виробничої програми. Бізнес-план складається на тривалий період від трьох до п'яти років, оскільки планові розробки на більш довгий

період можуть бути невірними.

Оскільки ХХХ користується довгостроковими та короткостроковими кредитами банків, то при оформленні документів для отримання кредитів обов'язково складається бізнес-план, в якому є фінансовий план, де визначається потреба на плановий період в короткострокових чи довгострокових кредитах банку. Як зазначалось раніше, в ХХХ на сьогоднішній день не займаються оперативним фінансовим плануванням.

Організація фінансового планування та контроль за їх виконанням на сільськогосподарських підприємствах залежить від величини підприємства. На малих сільськогосподарських підприємствах не існує розподілу управлінських функцій, і керівники мають можливість самостійно зрозуміти всі проблеми та знаходити шляхи їх вирішення. На великих підприємствах робота по складанню бюджетів (планів) повинна виконуватися децентралізовано.

Фінансовий план сільськогосподарського підприємства повинен розроблятися щорічно. Для більшої деталізації показників доцільно поквартально розбивати і відображати обсяги фінансових джерел покриття витрат з метою забезпечення потреб виробничо-господарської діяльності та розвитку підприємства в цілому. При складанні поточного фінансового плану та здійсненні контролю за його виконанням ХХХ може використовувати як рекомендації щодо заповнення виробничо-фінансового плану підприємства на рік та перевірочних таблиць до нього, так і складати фінансовий план в будь-якій довільній формі, оскільки для сільськогосподарських підприємств планування фінансової діяльності не є обов'язковим.

У перспективному фінансовому плані досліджуване ХХХ повинно планувати найважливіші показники виробничо-господарської діяльності, темпи розширеного (звуженого) відтворення, що є основною формою виконання поставлених основних завдань підприємства. Перспективне фінансове планування передбачає розробку фінансової концепції та стратегії суб'єкта підприємництва, а також прогнозування його фінансової діяльності. В ринкових умовах вирішення виробничо-фінансових завдань потребують

вкладання значних грошових коштів. Основним внутрішньофірмовим документом є поточний фінансовий план, який складається як для обґрунтування основних інвестиційних проектів, так і для здійснення управління поточною, оперативною та перспективною фінансовою діяльністю суб'єкта підприємництва.

Фінансовий план сільськогосподарського підприємства, який повинен розроблятися на початку року, може складатися з двох частин (рис. 3.1).

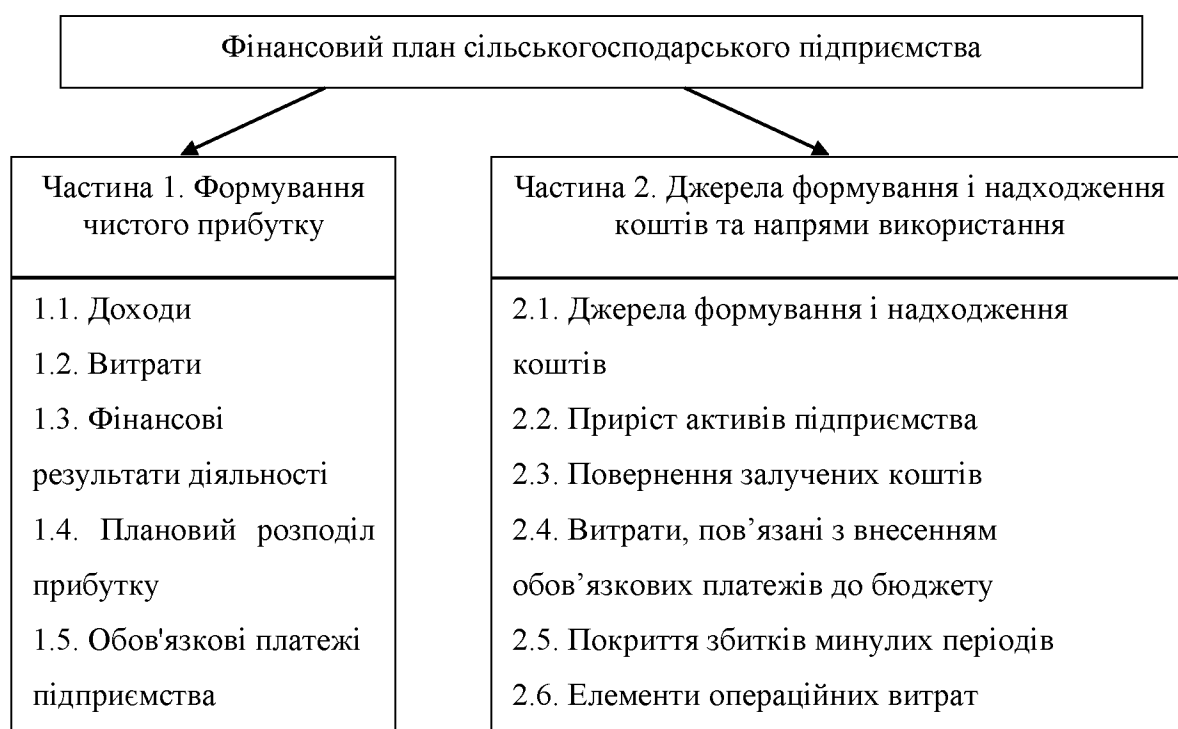


Рис. 3.1. Типова структура фінансового плану сільськогосподарського підприємства

Однією із важливих вимог до планових рішень, що приймаються в сільськогосподарських підприємствах, є забезпечення оптимального використання виробничих та фінансових ресурсів. Використання ресурсів суб'єкта підприємництва повинно бути спрямовано на потреби ринку, максимально повну реалізацію фінансових резервів, впровадження досягнень науково-технічного прогресу, організацію виробництва та максимізацію

фінансових результатів діяльності.

Досить важливою характеристикою фінансового планування в сільськогосподарських підприємствах повинна бути його збалансованість. Баланс між витратами і фінансовими ресурсами являє собою визначальну обґрунтованість фінансових планів, їх реальність та ефективність. Принцип збалансованості вимагає від підприємства планування ресурсного забезпечення готовності до негайної та адекватної відповіді на зміни в умовах виробничо-господарської діяльності.

Основна роль фінансового планування на сільськогосподарському підприємстві полягає у наступному: встановленні оптимальних фінансових відносин з бюджетом, банками та іншими суб'єктами підприємництва; забезпеченні необхідними фінансовими ресурсами діяльності підприємства; виявленні резервів збільшення прибутку за рахунок економного використання виробничих ресурсів; постійному контролю за фінансовим станом, платоспроможністю, ліквідністю, конкурентоспроможністю та кредитоспроможністю сільськогосподарського підприємства.

Ефективною формою контролю за виконанням фінансового плану є складання звіту про виконання фінансового плану. На основі бухгалтерського обліку і звітності, даних оперативного і статистичного обліку підраховуються фактичні суми по кожній статті фінансового плану, визначаються відхилення і їх причини. Це дозволяє аналізувати виконання кожної статті окремо і в цілому всього фінансового плану підприємства і на основі цього розробляти заходи по усуненню недоліків, підвищенню рентабельності, збільшенню прибутків й інших доходів, найбільш ефективного використання ресурсів.

Сьогодні на підприємствах фінансові плани практично не складаються і плануванням майже не займаються. Підприємці вважають, що це є зайвим та в умовах перехідного періоду, для виходу з кризи складання планів є не тільки раціональним, але і необхідним для нормального функціонування господарюючого суб'єкта.

Оцінку ефективності виконання фінансового плану необхідно здійснити

за допомогою показників оцінки фінансового стану ХХХ (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Оцінка ефективності виконання фінансового плану

#### ХХХ

Показники	Нормативне значення	Період		Відхилення 2021 р. від 2020 р.	
		2020 р. (звітний)	2021 р. (плановий)	абсолютне	відносне, %
Коефіцієнт заборгованості	> 0,5	0,235	0,205	-0,030	-12,8
Коефіцієнт поточної ліквідності	> 1,0	0,108	1,720	+1,612	в 14,9 р.б.
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	> 0,2	0,020	0,200	+0,180	в 9,0 р.б.
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,658	0,878	+0,220	+33,4

Дані таблиці свідчать, що фактичні показники ліквідності не відповідають нормативним значенням. Значення коефіцієнта заборгованості 0,205 свідчить про те, що підприємство може достатньо забезпечити себе необхідними власними коштами та зменшити залежність від залучених коштів у плановому періоді. Величина коефіцієнта поточної ліквідності дорівнює 1,720 та відповідає нормативному значенню. Це говорить про те, що підприємство здатне погасити свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів в майбутньому. Коефіцієнт абсолютної платоспроможності є найбільш твердим критерієм ліквідності ХХХ і у запланованому періоді він більший критичної межі, що відповідає нормативу і становить 0,200.

Чим більше значення коефіцієнта автономії, тим кращий фінансовий стан підприємства. У нашому випадку при запланованих фінансових результатах коефіцієнт автономії становить 0,878, що свідчить про очікуваний добрий фінансовий стан підприємства у плановому періоді.

Таким чином, усі вищеперераховані коефіцієнти у плановому році в порівнянні з попереднім збільшуються, що є позитивним у фінансовій діяльності ХХХ і свідчить про ефективне виконання фінансового плану підприємства.

Враховуючи виняткову важливість фінансового планування в сучасних

умовах, вважаємо за необхідне надати рекомендації щодо його вдосконалення.

1. Надавати більшої самостійності сільськогосподарським підприємствам у фінансовому плануванні, що дасть змогу їм при розробці фінансового плану гнучко реагувати на зміни зовнішніх та внутрішніх умов виробництва та реалізації продукції.

2. Постійно дотримуватися принципу економічності, який полягає в тому, що витрати повинні раціонально співвідноситися з отриманими фінансовими результатами діяльності. Планування досить складний процес, який постійно потребує витрат часу, фінансових ресурсів, тому виконання даного принципу є досить важливим і необхідним. Фінансове планування на сільськогосподарських підприємствах повинно здійснюватися шляхом розробки різних форм бюджетів.

3. Використовувати при фінансовому плануванні реальну інформаційну базу, яка надавала б достовірну інформацію і задовольняла вимоги керівництва підприємства. При плануванні доцільно використовувати також наступні джерела інформації: закони, укази, постанови із питань розвитку сільського господарства; вихідні дані, які розраховуються різними службами аграрних підприємств при розробці плану (прибуток, собівартість, виручка та різні економічні нормативи); інформацію про використання матеріально-технічних ресурсів (із досвіду світових закордонних компаній); інформацію про аналіз виробничо-фінансової діяльності з метою виявлення внутрішніх резервів збільшення прибутковості (рентабельності) сільськогосподарського підприємства; результати роботи із покупцями та замовниками, а також споживачами із встановлення довгострокових зв'язків.

4. Відображати загальні цілі підприємства при плануванні цін на продукцію та ціноутворенні. За умов переходу до ринку роль фінансового планування зростає на рівні окремих суб'єктів підприємництва, оскільки діяльність сільськогосподарських підприємств тісно пов'язана зі значними економічними ризиками. Обсяги доходів та витрат суб'єктів підприємництва повинні бути попередньо ретельно розраховані за різними варіантами з метою

прийняття оптимального рішення, адже від наявності фінансових ресурсів, напрямків їх використання залежить фінансово-економічний стан сільськогосподарського підприємства.

5. Застосовувати гнучкість планування, тобто складені фінансові плани повинні забезпечувати можливість їх коригування при зміні зовнішніх та внутрішніх умов стану сільськогосподарського підприємства. Доцільність здійснення такої операції зумовлена постійними змінами внутрішнього та зовнішнього середовища та систематичною потребою своєчасної адаптацією фінансових планів до таких змін. З метою забезпечення виконання принципу гнучкості при фінансовому плануванні доцільно використовувати систему постійно змінного планування. Суть даної системи полягає у постійному коригуванні встановленого планового періоду планів на наступні звітні періоди, тобто, якщо фінансові плани складаються на рік з поділом на квартали, місяці та декади, то при закінченні місяця, кварталу, декади плани на наступні періоди переглядаються з урахуванням змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Таким чином, одним із напрямів удосконалення фінансового планування є постійний та систематичний контроль за виконанням фінансових планів. В сучасних умовах в практичній діяльності підприємств фінансовому плануванню приділяється недостатньо уваги. Організація фінансового планування на сільськогосподарських підприємствах пов'язана з певними перешкодами, зумовленими нерозумінням керівництва переваг фінансового планування. Тому, розкрита роль фінансового планування в управлінні підприємством та представлені шляхи його покращення допоможуть суб'єктам господарювання організувати ефективну фінансову роботу на підприємстві, підвищити платоспроможність, фінансову стійкість, конкурентоспроможність та прибутковість.

### 3.2. Перспективи розвитку бюджетування в сучасних умовах господарювання

В сучасних ринкових умовах господарювання суттєво змінюються підходи, що пов'язані з плануванням та визначенням його ролі в управлінні та розширеному відтворенні суб'єкта підприємництва, що сприяє виникненню нових форм, видів і методів планування діяльності сільськогосподарських підприємств.

Бюджетування – це процес безперервного планування майбутніх фінансово-господарських операцій та формування фінансових результатів діяльності суб'єкта підприємництва. Основний бюджет підприємства передбачає складання системи бюджетів (рис. 3.2).

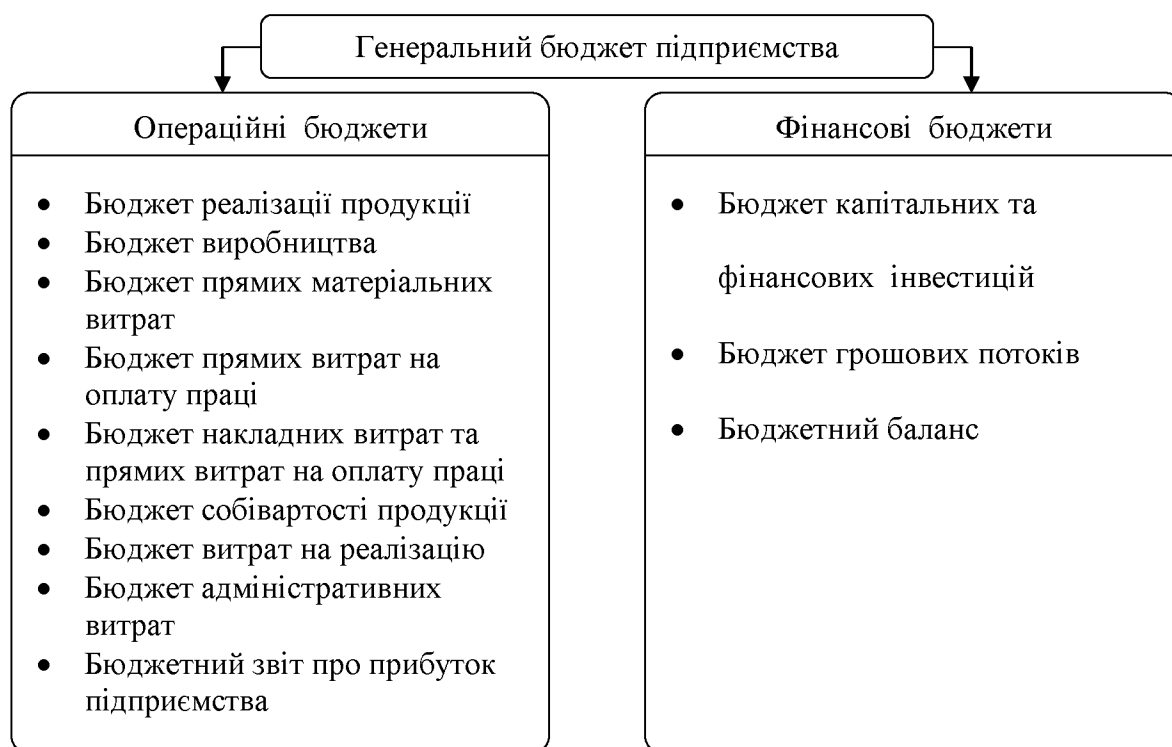


Рис. 3.2. Система бюджетів на підприємстві

Нині суб'єкти господарювання зацікавлені в тому, щоб планувати свій фінансово-економічний стан не лише в сучасних умовах, а й на перспективу. Це необхідно для того, щоб більш ефективно розвивати фінансово-господарську діяльність підприємства і своєчасно погашати боргові зобов'язання перед

державою, постачальниками і підрядниками та іншими суб'єктами господарювання. Тому, в системі новітніх форм планування фінансово-господарської діяльності важливе місце відводиться саме системі складання бюджетів суб'єктів господарювання, які орієнтовані на отримання максимального прибутку і збереження конкурентних позицій підприємства на ринку.

Складання зведених бюджетів забезпечує планування господарських операцій суб'єкта підприємництва, допомагає спрогнозувати майбутні виклики і передбачити найбільш ефективний напрямок досягнення максимальних прибутків та поставленої мети. Бюджетування включає в себе всі сторони діяльності суб'єкта господарювання: господарські, виробничі; технологічні; операційні (основні); фінансові; інноваційні; юридичні; маркетингові та інші аспекти.

Зобразимо графічно систему бюджетного контролю на сільськогосподарському підприємстві (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Система бюджетного контролю підприємства

За відсутності визначеної послідовності здійснення фінансового планування фінансові служби підприємства досить часто займаються лише збором інформації про витрати та доходи основної діяльності по видах продукції або по окремих структурних підрозділах суб'єкта господарювання, після чого обробляють зібрану інформацію і узагальнюють у зведеному бюджеті доходів і витрат підприємства. Виходячи з цього, набуває значущості проблема бюджетного планування та бюджетного контролю підприємств.

Основним елементом в системі бюджетного контролю є звіт про виконання зведеного бюджету. Звіт містить у собі порівняння запланованих та фактичних показників, визначення відхилень та зазначення причин цих відхилень. Бюджетний контроль забезпечує зворотній зв'язок, на що звертають увагу менеджерів підприємства до значних відхилень, що допоможе їм проаналізувати ситуацію і зробити необхідні правки у разі необхідності. Тому система бюджетного контролю на підприємстві є ефективним інструментом у фінансовому плануванні в сучасних умовах. Складання зведених бюджетів забезпечує періодичне планування операцій підприємства. Бюджетування дає можливість спрогнозувати майбутні можливі проблеми і визначити найкращий шлях для досягнення поставленої мети.

Основною метою бюджетування суб'єкта господарювання в аграрній сфері є:

- здійснення систематичного фінансового планування;
- забезпечення інформатизації, координації та комунікації;
- кількісне та якісне обґрунтування планів;
- забезпечення усвідомленості операційних витрат на діяльність підприємства;
- створення засад для оцінки і контролю виконання зведених бюджетів;
- мотивація робітників підприємства шляхом орієнтації на досягнення основної мети діяльності підприємства та виконання вимог законів, договорів і контрактів.

Слід зазначити, що використовуючи систему бюджетного управління

можливо вирішити наступні завдання: одержати зведену (консолідовану) фінансову звітність суб'єкта підприємництва; запровадити ефективну систему управління фінансово-господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства; оптимізувати виробничі витрати і фінансові доходи, як по підприємству, так і по окремих його структурних підрозділах; розрахувати й проаналізувати показники платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності суб'єкта підприємництва; покращити ефективність управління по підприємству в цілому, тощо.

І як наслідок, суб'єкт підприємництва одержує ефективний інструмент оперативного фінансового управління, використання якого дозволить планувати фінансово-господарську діяльність підприємств аграрної сфери в цілому та всіх підрозділів, зокрема. Фінансове планування повинно бути спрямоване на досягнення фінансового результату, оптимізації фінансові ресурсів, виявлення відхилень фактичних покаників від запланованих та коректування діяльності сільськогосподарського підприємства шляхом прийняття відповідних управлінських рішень.

Впровадження бюджетування на підприємствах повинно підтримуватися державою, тому що цей процес може викликати деякі труднощі:

- великі витрати на розробку та пристосування системи бюджетування до окремих підприємств;
- систематично необхідно врахувати можливість виникнення конфліктів між спеціалістами фінансових відділів;
- постійно необхідно науково та обґрунтовано організувати планування та різних статей бюджетів всіх рівнів, а не прагнути отримати ще більше грошових коштів для успішного виконання бюджетів.

З метою створення системи бюджетного управління в сучасних умовах відсутності економічної стабільності пропонуємо наступне:

- запровадити управлінський облік на підприємстві, що актуально сьогодні, оскільки в сучасних умовах досить мало підприємств, які використовують управлінський облік. Отже, наявність системи управлінського

обліку є обов'язковою умовою запровадження системи бюджетного управління;

- чітко формувати цілі, завдання підприємства як у короткостроковому так і у довгостроковому періоді;
- визначити необхідні параметри, які потрібно розраховувати з метою аналізу відхилень від плану;

Впровадження системи бюджетування на рівні сільськогосподарського підприємства може тривати місяцями, роками, оскільки це достатньо довготривалий процес, який включає в себе цілий ряд елементів: розрахунок та обґрунтування обсягів продажів продукції, визначення обмежуючих чинників, встановлення цілей розвитку, підготовка бюджетів структурних підрозділів, розробка зведеного бюджету, і нарешті, контроль, оцінка та аналіз виконання бюджетів та, коригування відхилень.

Бюджетування ґрунтується на забезпеченні єдиного порядку підготовки, аналізу і затвердження різних видів бюджетів. Вважаємо, що фінансове планування у формі скаладання різних видів бюджетів, забезпечує цілий ряд переваг:

- зменшуються витрати робочого часу фінансових менеджерів та інших робітників фінансово-економічних служб за рахунок зменшення кількості показників бюджету;
- структурні підрозділи сільськогосподарського підприємства отримують значну самостійність щодо розподілу та витрачання коштів на оплату праці та інші витрати;
- більш раціонально та ефективно використовуються фінансові ресурси сільськогосподарського підприємства.

Впровадження бюджетування на вітчизняних сільськогосподарських підприємствах, як правило, завжди спіткається з організаційними та іншими проблемами. Система бюджетування вимагає наявності висококваліфікованих фахівців у сфері розробки фінансових планів та використання комп'ютерних технологій, без яких фінансове планування здійснити неможливо.

Крім того, в сучасних умовах консалтингові фірми не тільки можуть розробляти фінансові плани, проводити фінансовий аналіз та складати необхідні прогностичні фінансові моделі для сільськогосподарського підприємства, а і супроводжувати в подальшому виконання цих фінансових планів та проводити відповідні консультації. Як правило, українські підприємства залучають фахівців консалтингових чи контролінгових фірм, для розробки планів, адже це професійно і надійно.

Впроваджуючи бюджетування, підприємство одержує ефективний інструмент оперативного управління, використання якого дозволить планувати фінансово-господарську діяльність, оптимізувати грошові вхідні та вихідні потоки, вчасно виявляти відхилення фактичних показників від запланованих і провадити виробничо-господарську діяльність шляхом прийняття ефективних управлінських рішень.

Фінансове бюджетування на сільськогосподарському підприємстві містить наступні елементи (рис. 3.4).

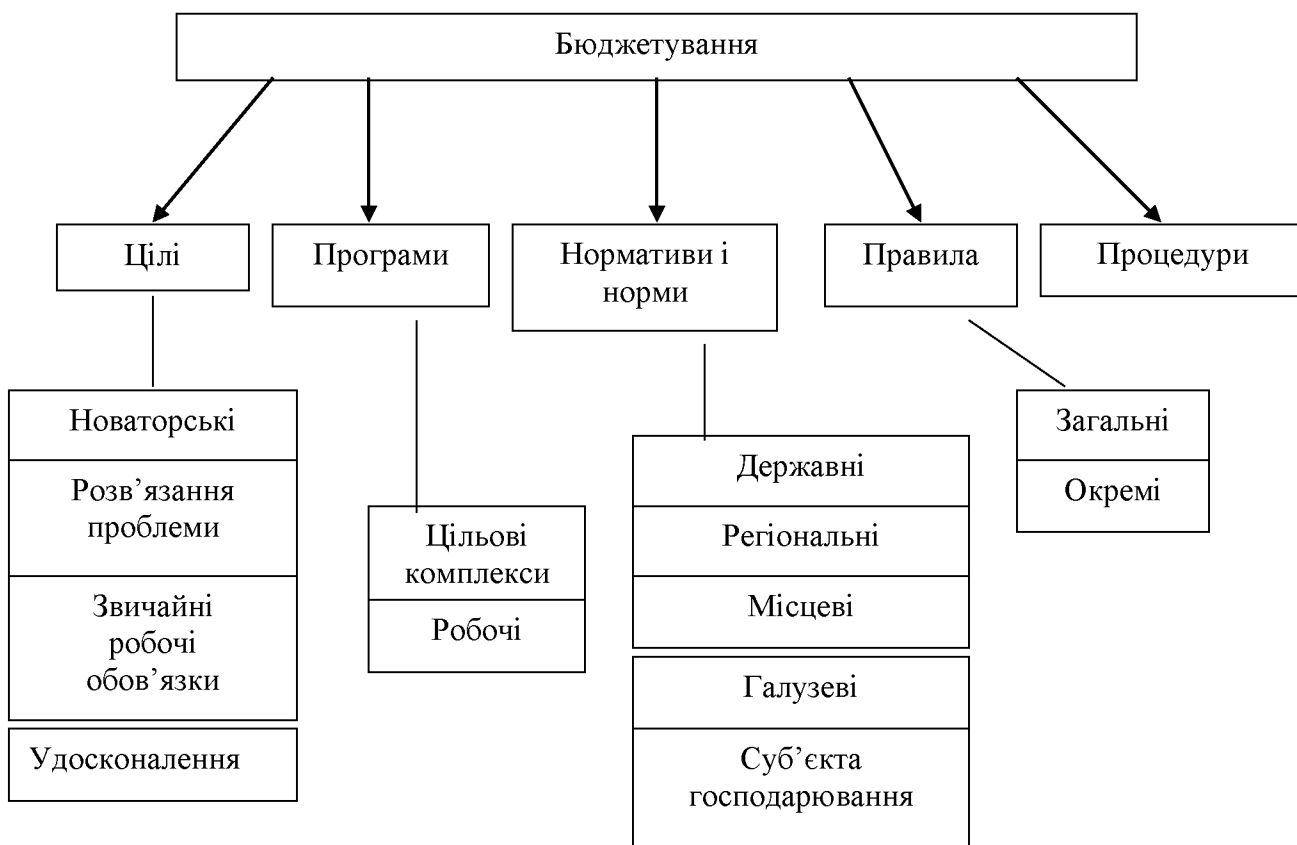


Рис. 3.4. Основні елементи бюджетування на підприємстві

Підсумовуючи вище викладене, слід відмітити, що на сьогоднішній день у вітчизняних сільськогосподарських підприємств є значні перспективи розвитку для ефективного фінансового планування і бюджетування та запровадженні їх на практиці, оскільки важливість цих заходів управління фінансовими ресурсами є досить важливою.

Управлінські процеси суб'єкта господарювання аграрної сфери у взаємозв'язку та взаємообумовленості матимуть наступний вигляд (рис. 3.5).

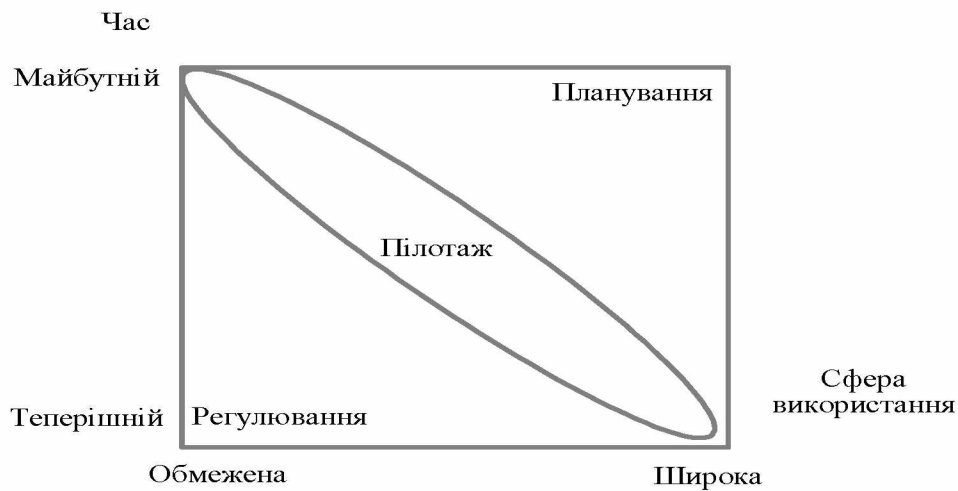


Рис. 3.5. Процеси управління у взаємозв'язку

Між окремими процесами бюджетування, звісно, не існує таких чітких розмежувань, як це виглядає графічно. Процеси фінансового управління розглядаються від загального (планування) до конкретного рівня (регулювання), що свідчить про певну послідовність у здійсненні процесів: спершу визначають стратегію розвитку підприємства, а потім шляхи її досягнення. Така модель управління у взаємозв'язку передбачає наявність інформаційного забезпечення керівництва суб'єкта підприємництва та інших працівників, яким повинні бути відомі не лише наявні альтернативи, а й їх наслідки з урахуванням змін ситуацій у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Таким чином, підсумовуючи вище викладене, слід зазначити, що впровадження системи бюджетування на сільськогосподарських підприємствах

дозволить: оптимізувати витрати по підприємству і запровадити оперативний контроль за постійними і змінними витратами суб'єкта підприємництва; підвищити фінансові результати на основі управління прибутком, доходами і витратами, раціонально розподіляти ресурси; забезпечити платоспроможність сільськогосподарського підприємства на основі ефективного управління вхідними та вихідними грошовими потоками; узгодити та комунікувати дії окремих структурних підрозділів підприємства, а також напрямків діяльності для досягнення поставлених завдань.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведене теоретичне узагальнення і запропоновано підходи до розв'язання важливого науково-практичного завдання щодо застосування фінансового планування і напрямів його удосконалення для вітчизняних підприємств. Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати наступні висновки.

1. Фінансове планування – це визначення потреби у фінансових ресурсах підприємства для забезпечення ефективної виробничо-господарської діяльності і подальшого соціального розвитку суб'єкта підприємництва. Фінансове планування є складовою управління фінансовими ресурсами підприємства.

2. В сучасних умовах значення фінансового планування в управлінні підприємством полягає в тому, що за його допомогою: забезпечуються раціональні фінансові відносини з банками, бюджетом і іншими підприємствами; визначаються шляхи раціонального вкладення капіталу; виявляються резерви зростання прибутку за рахунок раціонального використання грошових ресурсів підприємства; впроваджуються розроблені стратегічні завдання для підприємства; підвищується ліквідність, кредитоспроможність та платоспроможність підприємства.

3. Оцінка фінансово-економічного стану ХХХ була проведена за сукупністю показників ділової активності, рентабельності, фінансової стійкості, ліквідності і платоспроможності. Проведені дослідження дозволили встановити, що необоротні активи підприємства представлені, насамперед, основними засобами. У 2018-2020 роках частка чистого прибутку в доході від реалізації продукції, робіт, послуг становила 6,3 %, 5,5 %, 5,4 %, відповідно по роках. Частка чистого прибутку у валовому прибутку зменшилась з 33,5 % у 2018 році до 21,5 % у 2020 році. Станом на 2020 рік коефіцієнт абсолютної ліквідності дорівнював 0,020 і порівняно у 2018 роком зменшився на 0,002 пункти. Коефіцієнт покриття у 2020 році становить 1,518, порівняно з попередніми роками він знизився на 2,491 пункти відносно 2018 роком та на

0,445 пункти відносно 2019 року.

4. Основним документом фінансового планування виступає фінансовий план. На сьогоднішній день для сільськогосподарських підприємств фінансове планування не є обов'язковим, тому досліджуване підприємство ним не займається. Практичний досвід свідчить, що підприємства, які займаються фінансовим плануванням заощаджують до 20 % прибутку, тому ми пропонуємо для досліджуваного ХХХ розробляти топочні та оперативні фінансові плани. При цьому підприємство може використовувати як рекомендації щодо заповнення форм фінансового плану та таблиць до нього так і складати його в будь-якій довільній формі. Основним документом поточного фінансового планування виступає фінансовий план, де знаходить відображення рух усіх фінансових ресурсів підприємства, які надходять до нього і витрачаються ним у відповідних напрямках. Нами розроблено фінансовий план для ХХХ на 2021 рік.

5. Система оперативного планування фінансової діяльності підприємства характеризується розробкою конкретних видів фінансових планів. На сьогоднішній день обов'язкове складання цих інструментів фінансового планування для підприємств скасоване, не є виключенням і ХХХ, яке не займається оперативним фінансовим плануванням. За результатами оперативного фінансового планування було запропоновано і розроблено такі основні документи як касовий план та платіжний календар. Касовий план – це план обороту готівки, що необхідний для контролю за їхнім надходженням і витратою. За допомогою касового плану можна більш точно представити розмір зобов'язань перед працівниками підприємства і розмір інших виплат. У першій частині касового плану відбиті надходження готівки по досліджуваному ХХХ в плановому кварталі по конкретних джерелах надходженням – виручка, інші надходження. У другій частині плану показані види витрат підприємства готівкою: на заробітну плату, на оплату сировини, на адміністративні, податкові та інші витрати.

6. Складений платіжний календар для ХХХ на 2021 рік дав змогу

визначити очікувані грошові надходження за всіма напрямками доходів і витрат, а також спроможність підприємства своєчасно виконувати всі свої фінансові зобов'язання. Для організації ефективного управління фінансами на підприємстві було запропоновано створення сучасної системи бюджетування, яка б була заснована на розробці і контролі виконання цілої низки взаємозв'язаних бюджетів.

Враховуючи проведені дослідження, нами було розроблено і запропоновано шляхи удосконалення фінансового планування та визначено перспективи розвитку бюджетування, які передбачають:

- використання при фінансовому плануванні достовірної інформації, яка б відповідала вимогам як за кількістю, так і за якістю;
- чітке формування цілей, завдань та мети фінансового планування підприємства як у довгостроковому періоді, так і в короткостроковому;
- дотримання принципу економічності, який полягає в тому, що витрати на планування повинні раціонально співвідноситися з отриманими фінансовими результатами;
- запровадження управлінського обліку на підприємстві, оскільки наявність системи управлінського обліку – це необхідна умова функціонування системи бюджетного управління;
- застосування гнучкості планування, тобто розроблена система планів повинна допускати можливість коригування при зміні зовнішніх умов стану сільськогосподарського підприємства.