

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

Допускається до захисту:
в.о. завідувача кафедри міжнародних
економічних відносин, кандидат
економічних наук, доцент
_____Марія ШКУРАТ
«_____» _____2024 р.

**Механізми підвищення ефективності управління підприємствами лісового
господарства України**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Комплексна кваліфікаційна (магістерська) робота

**Частина 1. Стратегічне управління персоналом підприємства лісового
господарства**

Виконавець: Вадим КУЦКИЙ
Науковий керівник: Марія ШКУРАТ

**Частина 2. Управління процесом фінансового планування на підприємстві
лісового господарства з метою забезпечення сталого розвитку**

Виконавець: Михайло ЯБЛОНСЬКИЙ
Науковий керівник: Вега КУЛЯВЕЦЬ

Вінниця – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЯБЛОНСЬКИЙ МИХАЙЛО БОЛЕСЛАВОВИЧ

Допускається до захисту:

в.о. завідувача кафедри міжнародних
економічних відносин, кандидат
економічних наук, доцент

_____Марія ШКУРАТ

«_____» _____2024 р.

**Управління процесом фінансового планування на підприємстві лісового
господарства з метою забезпечення сталого розвитку**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»
Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Вега КУЛЯВЕЦЬ, доцент кафедри
міжнародних економічних відносин,
канд. екон. наук, доцент

підпис

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2024

АНОТАЦІЯ

Яблонський М.Б. Комплексна кваліфікаційна (магістерська) робота Управління процесом фінансового планування на підприємстві лісового господарства з метою забезпечення сталого розвитку. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2024.

У роботі узагальнено теоретичні засади управління процесом фінансового планування підприємства. Доведено, що управління процесом фінансового планування на підприємстві є важливим елементом сучасного управління бізнесом. Проведено узагальнення та аналіз фінансових результатів діяльності лісогосподарського підприємства. Визначено дієві напрями вдосконалення управління процесом фінансового планування на лісогосподарських підприємствах.

Основним науковим результатом дослідження є: обґрунтування теоретичних засад щодо оцінки якості фінансового результату підприємства; практичні рекомендації щодо сучасних методів оцінювання ефективності управління процесом фінансового планування на підприємстві; розроблено дієвий алгоритм впровадження ERP-системи, що дозволить підвищити ефективність управління процесом фінансового планування на підприємстві.

Ключові слова: підприємство, господарська діяльність, управління, фінансове планування, ефективність, методи, оцінка, аналіз, прибуток, збиток, витрати, рентабельність, фінансовий результат.

92 с., 18 табл., 18 рис., 2 дод., бібліограф.: 74 найм.

ABSTRACT

Yablonsky M.B. Financial planning process management at forestry enterprise in order to ensure sustainable development. Specialty 073 Management. Educational program "Business Administration". Vasyl Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2024.

The article summarizes theoretical principles of financial planning process management of an enterprise. It is proven, that financial planning process management of an enterprise is an important element of modern business management. Financial results of forestry enterprise are summarized and analyzed. Effective directions for improving financial planning management process at forestry enterprises are identified.

The main scientific results of the study are: substantiation of theoretical principles for assessing the quality of the financial result of an enterprise; practical recommendations for modern methods for assessing the effectiveness of financial planning process management at an enterprise; an effective algorithm for implementing an ERP system has been developed, which will allow increasing the effectiveness of financial planning process management at an enterprise.

Keywords: enterprise, economic activity, management, financial planning, efficiency, methods, assessment, analysis, profit, loss, expenses, profitability, financial result.

92 p., 18 tables, 18 pictures, 2 add., bibliography: 74 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ	9
1.1 Сутність, принципи та функції фінансового планування на підприємстві	9
1.2 Завдання, принципи та методи фінансового планування на підприємстві. ...	18
1.3. Оцінка ефективності управління фінансовим плануванням на підприємстві	26
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯМ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯРМОЛИНЕЦЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ».....	33
2.1 Характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства Ярмолинецьке лісове господарство ДП «Ліси України».	33
2.2 Аналіз фінансового стану підприємства філії «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України».....	41
2.3. Аналіз ефективності управління процесом фінансового планування на підприємстві «Ярмолинецьке лісове господарство»	50
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПЛАНУВАННЯМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	57
3.1. Основні проблеми при здійсненні управління процесом фінансового планування на підприємстві філія «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України»	57
3.2 Шляхи зміцнення фінансового стану підприємства філії «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України» на основі удосконалення управління процесом фінансового планування	67
3.3. Управління етапами впровадження системного забезпечення ERP-системи на підприємстві філія «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України»	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84

ВСТУП

Актуальність теми.

В сучасних реаліях все більше уваги науковців-дослідників та практиків привертається до питань запровадження процесу управління фінансовим плануванням на підприємстві. Фінансове планування є потужним інструментом управління фінансовими ресурсами, яке при системному підході забезпечує фінансову стабільність, прибуток, динамічний розвиток та ефективність бізнесу. Сьогодні підприємства мають постійно вдосконалювати системи управління на різних напрямках своєї діяльності та забезпечувати прийняття таких управлінських рішень, що сприятимуть зростанню конкурентоспроможності і сталості підприємства та передбаченню можливих ризиків та загроз як у внутрішньому так і зовнішньому середовищах. Все це можливо досягнути при цілісному підході до впровадження виваженої концепції планування всіляких ресурсів підприємства та ефективного його здійснення в реальному часі для досягнення поставлених цілей в напрямку ефективності подальшої діяльності, зростання фінансової спроможності, що і визначає актуальність нашого наукового дослідження.

Дослідженню теоретичних та методологічних аспектів суті управління фінансовим плануванням підприємств, його ефективності досліджували у своїх наукових працях вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти: Акофф Р., Бригхем Ю., Брейлі Р., Майерс С. Фіннерті Дж. І., Хан Д., Ченг Ф. Лі, так і вітчизняні науковці: Андрющенко І., Барановський О., В. Гриньова, Ставерська Т., Бланк І., Біла О., Пушкар С., Терещенко О., Стащук Д., Савчук Д. та інші. Праці зазначених дослідників є основою та класикою як вітчизняного так і світового рівня щодо теоретичних і практичних засад управління фінансовим плануванням підприємств. Разом з тим можна припустити певну неузгодженість між науковими теоріями та дослідженнями, які потребують систематизації та пошуку єдиного підходу до процесу управління підприємством, запровадження

моделей фінансового планування та визначення сутності планових показників та їх класифікації.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження системи стратегічного управління підприємствами лісового господарства з подальшою розробкою обґрунтованих рекомендацій щодо шляхів підвищення ефективності управління підприємствами лісового господарства України.

Реалізація поставленої мети зумовила вирішення наступних завдань:

визначити сутність дефініції «фінансове планування», надати та систематизувати класифікацію визначень з наведенням основних характеристик;

дослідити наявний досвід впровадження процесу управління фінансовим плануванням підприємства;

надати характеристику найважливіших основ ефективності управління фінансовим плануванням на підприємстві;

проаналізувати фінансово-господарську діяльність лісгосподарського підприємства філія «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України»;

здійснити аналіз результатів діяльності підприємства філія «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України»;

визначити рівень ефективності управління процесом фінансового планування підприємства філія «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України»;

дослідити основні проблеми при здійсненні управління процесом фінансового планування на підприємстві філія «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України»;

розробити шляхи зміцнення фінансового стану підприємства на основі удосконалення управління процесом фінансового планування.

Послідовність виконання поставлених завдань буде відповідати структурі роботи.

Об’єктом дослідження визначено механізми підвищення ефективності управління підприємствами лісового господарства України.

Предметом дослідження є сукупність методичних, теоретичних та практичних підходів до удосконалення управління процесом фінансового планування на підприємстві філія «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України».

Методи дослідження.

В процесі виконання поставлених у роботі завдань використовувався комплекс різноманітних взаємопов’язаних методів: аналізу і синтезу, наукового узагальнення, наукової абстракції, класифікації та системного підходу, групування, що дозволили уточнити економічну суть поняття «управління процесом фінансового планування». При проведенні аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства використовувалися графічні та табличні методи при систематизації інформації та при розрахунках динаміки показників використовувався коефіцієнтний метод. З метою визначення пріоритетних заходів удосконалення процесу фінансового планування на підприємстві при розрахунках використовувався метод експертних оцінок та метод аналізу ієрархій.

Інформація. Джерелами інформації для здійснення дослідження та проведення відповідних розрахунків були звітні та фінансові документи підприємства філії «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України», а саме: форми бухгалтерської звітності (Ф-1-5), управлінські звіти про результати господарської діяльності підприємства. Також в якості інформаційної бази дослідження використовувалися нормативно-правові акти та наукові дослідження, методичні рекомендації, аналітичні звіти, посібники тощо.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає у подальшому розвитку та впровадженні в практичну площину основних теоретичних положень фінансового планування, визначених принципів та

завдань фінансового планування на підприємстві з використанням дієвого інструментарію тощо. Практичною складовою є запропоновані рекомендації щодо особливостей прогнозування та моделювання фінансових результатів та шляхів зміцнення фінансового стану підприємства на основі удосконалення управління процесу фінансового планування, які можуть бути використані на інших промислових підприємствах.

Положення, що виносяться на захист

обґрунтовано концептуальні основи управління процесом фінансового планування на підприємстві;

проведено оцінювання та аналіз ефективності управління процесом фінансового планування на підприємстві;

розроблено алгоритм запровадження на підприємстві філія «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України» ERP-системи, що дозволить підвищити ефективність управління процесом фінансового планування підприємством;

надано рекомендації щодо моделювання та оптимізації управління процесом фінансового планування на підприємстві з метою забезпечення його сталого розвитку.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 74 найменувань, 2 додатків. Загальний обсяг роботи становить 92 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ

1.1 Сутність, принципи та функції фінансового планування на підприємстві

Фінансове планування діяльності підприємства було і залишається важливим елементом сучасного управління бізнесом. В сучасних реаліях не можна недооцінювати процес планування, враховуючи агресивне навколишнє бізнес середовище, конкурентну боротьбу та боротьбу за ресурси – все це може призвести до економічних прорахунків, втрат і в кінцевому результаті – до банкрутства. Практичний досвід свідчить про те, що більшість вітчизняних підприємств не готові застосовувати методи фінансового планування і в результаті виникають проблеми щодо якісного планування, управління, контролю своїми фінансовими ресурсами навіть в короткостроковій перспективі і, як наслідок, – невизначеність свого фінансового майбутнього та виникнення ризику неплатоспроможності.

Значення і роль фінансового планування посилює необхідність чіткого бачення формування і подальшого використання фінансових ресурсів підприємством та завдяки цьому забезпечується ефективні результати діяльності. Фінансове планування сьогодні – це потужний комплексний інструмент завдяки якому відбувається оптимізація витрачання ресурсів підприємства.

Починаючи з 80-х років XX століття світова практика планування фінансової сфери множить новими підходами, трактуваннями, поглядами, що призвело до формування еволюційних підходів сутності та ролі планових фінансових показників у системі управління підприємством [44].

Зарубіжні і вітчизняні дослідники розуміють сутність поняття «фінансове планування» через призму свого сприйняття і досвіду, тому єдиний підхід дефініції «фінансове планування» – відсутній. Тому, в таблиці 1.1 представляємо ряд визначень «фінансове планування».

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «фінансове планування» за різними науковими підходами

Автор визначення	Визначення поняття	Основна мета
Загорський В.С.	Діяльність, яка пов'язана з управлінням фінансами; елемент фінансового механізму [24]	Діяльність, елемент фінансового механізму
Бердар М.М.	Процес розробки системи фінансових планів і планових показників із забезпечення розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами і підвищення ефективності його фінансової діяльності в майбутньому [5, с. 43]	Процес розробки фінансових планів і показників
Азаренкова Г. М., Михайленко Г.М., Журавель Т. М.	Процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками підприємства у плановому періоді [1]	Діяльність Забезпечення підприємницької діяльності необхідними джерелами фінансування
Брейлі Р., Майєрс С.	Процес, що складається з: 1) аналізу інвестиційних можливостей і можливостей фінансування, які є у розпорядженні компанії; 2) прогнозуванні наслідків поточних рішень, щоб запобігти неочікуваних втрат і зрозуміти зв'язок між поточними і майбутніми рішеннями; 3) обґрунтування обраного варіанту з ряду можливих рішень; 4) оцінка результатів, досягнутих компанією, порівняння їх з цілями, встановленими у фінансовому плані [10, с. 771]	Процес – проведення аналізу власних та залучених коштів; – подальше встановлення причин незадовільного фінансового результату, та прогноз майбутніх значень показників для уникнення можливих втрат; – аналіз отриманих результатів, та подальші дії для покращення фінансової безпеки на підприємстві.
Сіренко Н. М.	Діяльність, пов'язана з управлінням фінансами та спрямована на забезпечення стійкого фінансового стану і підвищення рентабельності підприємства [58, с. 214]	Діяльність – створення правильного фінансового менеджменту; – стабілізація та покращення фінансово-економічних показників підприємства;

Продовження таблиці 1.1

Шелудько В. М.	Процес розробки системи фінансових планів, який полягає у визначенні фінансових цілей, встановленні ступеня відповідності цих цілей поточному фінансовому стану підприємства та формулюванні послідовності дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей [73]	Процес Розробка ефективних шляхів досягнення цілей поставлених підприємством, за допомогою фінансових показників кількісного та якісного характеру
Гриньова В.М., Коюда В.О.	Складова управління фінансовими ресурсами, процес оцінювання потреб у коштах для забезпечення поточного виробництва й подальшого виробничого та соціального розвитку, а також визначення джерела покриття цих потреб [6, с. 175]	Процес Складова управління фінансовими ресурсами
Партін Г.О.	Розроблення системи фінансових планів за окремими напрямками фінансової діяльності підприємства, які забезпечують реалізацію його фінансової стратегії у плановому періоді [15, с. 56]	Процес розробки фінансових планів і показників
Біла О.Г.	Планування процесів формування, розподілу, перерозподілу і використання фінансових ресурсів на певний період, розробка фінансових планів [6, с. 26]	Процес розробки фінансових планів і показників

Джерело: Складено автором на основі [1,6,10,15,24,44,58,73]

Аналізуючи різні визначення поняття «фінансове планування» можна дійти висновку, що його можна розглядати переважно з двох позицій, а саме: як «процес» і як «діяльність». Переважна більшість науковців і практиків розглядає фінансове планування як процес, і це пояснюється тим, що будь-яке планування на підприємстві пов'язане з управлінням та дає змогу об'єднати всі структурні елементи підприємства в єдину цілісну господарсько-виробничу систему і забезпечити її подальший розвиток відповідно до визначених цілей [40].

Саме це визначає цілі та найкращі шляхи їх реалізації, що і є процесом управління взагалі і зокрема фінансовими потоками чи інакше кажучи – управління в сфері фінансів.

З точки зору фінансового планування як діяльності – це дійсно діяльність, яку здійснює фахівець та яка спрямована на досягнення максимальної ефективності функціонування підприємства та вирішення усіх поставлених завдань. Враховуючи те, що фінансове планування перш за все регулює фінансові (грошові) потоки і, крім того, відповідає за планування фінансових результатів, залучення інвестиційних ресурсів, активів і пасивів підприємства – можна сказати, що воно охоплює економічну сферу функціонування підприємства. Підсумовуючи вищевикладене зазначаємо, що фінансове планування є системоутворюючим елементом складного механізму функціонування і діяльності підприємства. Таким чином, конкретизуючи поняття «фінансове планування» зазначаємо, що процес фінансового планування має передбачати цілі та першочергові кроки операційної та збутової діяльності підприємства через розробку системних та узгоджених фінансових планів, визначати необхідні обсяги фінансових ресурсів, враховуючи джерела їх формування та цільові напрями використання в залежності від визначених стратегічних цілей підприємства, встановлених завдань, стану внутрішнього і зовнішнього середовищ тощо.

Таблиця 1.2 – Еволюція розвитку процесу фінансового планування

Етап	Часові рамки	Характеристика етапу
I	80-ті роки XIX – початок XX ст.	бурхливий розвиток промисловості на території Європи і США вимагав планування витрат виробництва для вибору економічно вигідних технологій
II	50-70-ті роки XX с	виникнення жорсткої конкуренції серед закордонних підприємств у зв'язку з бурхливим розвитком промисловості призводить до необхідності планування не тільки виробничих витрат, але і витрат на вивчення ринків збуту і обслуговування каналів просування продукції (послуг).
III	70-ті роки XX ст. по теперішній час	для успішної роботи підприємства на ринку планування має охоплювати не тільки функціональні галузі діяльності, а й орієнтуватися на ринкові цілі бізнесу, тобто бути стратегічним

Джерело: складено та структуровано автором на основі [23]

Важливість фінансового планування, як підґрунтя для прийняття управлінських рішень щодо ефективності діяльності підприємства, обумовлена сучасними реаліями господарювання. Разом з тим, фінансове планування і планування господарської діяльності підприємства є не новим механізмом в системі управління. В своєму розвитку даний вид діяльності пройшов декілька етапів, які представлені в таблиці 1.2.

На сучасному етапі розвитку фінансове планування покликано забезпечити як формування так і виконання визначених цілей подальшого розвитку підприємств.

Фінансове планування охоплює найважливіші ланки діяльності підприємства та забезпечує своєрідний контроль за раціональним та виваженим використанням фінансових ресурсів підприємства. Складові системи фінансового планування представлені на рис. 1.1.



Рис. 1.1 – Елементи системи фінансового планування

Джерело: структуровано автором на основі [66]

Використовуючи досвід світової практики підприємства сьогодні використовують досить дієві техніки планування та управління фінансами підприємств в довгостроковій та короткостроковій перспективах. Довгострокове планування передбачає проведення аналізу фінансового стану

підприємства спираючись на достовірну фінансову звітність та методику прогнозування господарської діяльності. Короткострокове планування враховує управління фінансовими ресурсами, прибутками підприємства, його економічним потенціалом [66].

Фінансові плани є джерелом інформації оцінювання фінансового потенціалу підприємства із врахуванням складових внутрішнього і зовнішнього середовищ.

«Важливою складовою проведення аналітичної оцінки і виявлення напрямів щодо зміцнення фінансового потенціалу є інформаційне забезпечення. Основною вимогою до інформації є її достовірність, а також те, як цей критерій визначає результативність обґрунтованих управлінських рішень і їх практичного застосування. Особливо актуальним є питання щодо перевірки зовнішньої інформації, а також перевірки репутації інвестора з метою унеможливлення економічного шахрайства через процес інвестування. Аналіз різних підходів оцінки фінансового потенціалу підприємств дозволив сформулювати власну позицію, яка ґрунтується на тому, що для її проведення необхідно використовувати комбінований метод, який включав би оцінку фінансової стійкості, ділової активності та потенційних можливостей підприємства у залученні фінансових ресурсів і вдосконаленні процесу їх використання у напрямі забезпечення фінансової безпеки» [71].

Разом з тим зазначаємо, що спираючись на показники фінансової звітності не завжди можна оцінити фінансовий потенціал підприємства, особливо якщо порівнювати показники поточного стану з попереднім періодом без врахування змінних складових середовища та інших непередбачуваних факторів. Тому фінансове планування та визначення планових показників з якими можна порівняти фактичні дані у звітному періоді є найкращою альтернативою контролінгу діяльності на підприємстві. Саме вдосконалена система фінансового планування на підприємстві допоможе покращити показники

фінансово-господарської діяльності та досягти визначених цілей, що в кінцевому результаті дозволить збільшити прибутки та стати більш ефективними.

Фінансове планування відіграє значну роль в системі управління підприємством через наступні складові:

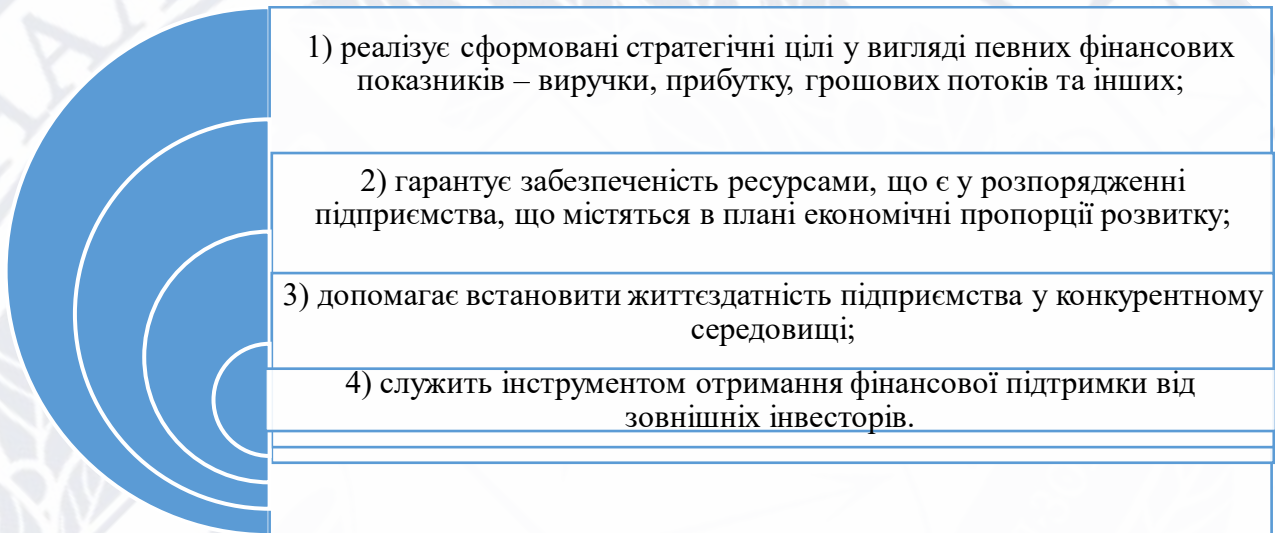


Рис. 1.2 – Складові фінансового планування в системі управління підприємством

Джерело: систематизовано автором на основі [71]

Разом з тим слід відмітити фактори, які заважають багатьом вітчизняним підприємствам використовувати такий потужний інструмент як «фінансове планування» і до них можна віднести наступне:

глобальні зміни майже в усіх сферах життєдіяльності країни, що призводять до високого ступеня невизначеності для бізнесу;

відсутність стабільної нормативно-правової бази, яка створює сприятливі умови ведення бізнесу, в тому числі внутріфінансового фінансового планування;

обмеженість фінансових ресурсів підприємств на впровадження новітніх технологій в сфері розробок процесів планування та впровадження сучасних методів здобуття інформації;

обмеженість поінформованості керівників підприємств в сфері сучасного бізнес планування та ефективності фінансового планування.

Усунення зазначених проблем дозволить підприємствам більш ефективно використовувати наявний потенціал та сприятиме залученню додаткових фінансових ресурсів для подальшого розвитку.

Сьогодні вітчизняні підприємства нашої країни недержавного сектору економіки формують свої фінансові плани в довільній формі відповідно до своїх стратегічних цілей. Разом з тим, для державних підприємств та підприємств в яких частка держави становить понад 50% складають свої фінансові плани відповідно до діючого Наказу Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Про затвердження Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки» від 2 березня 2015 року № 300/26745 [54]. Зазначений наказ містить затверджену форму Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки. Такий фінансовий план складається на рік та містить наступні розділи:

- Формування фінансових результатів;

- Сплата податків, зборів та інших обов'язкових платежів;

- Капітальні інвестиції;

- Коефіцієнтний аналіз;

- Звіт про фінансовий стан;

- Кредитна політика;

- Дані про персонал та витрати на оплату праці [52,54]

І хоча зазначений наказ стосується тільки державного сектору економіки є сенс всім зацікавленим суб'єктам господарювання скористатися запропонованою формою фінансового плану, враховуючи той факт, що роль фінансового планування полягає у створенні додаткових можливостей дія яких направлена на зростання показників прибутковості за результатами діяльності

підприємства, нарощування активів і власного капіталу в порівнянні з відповідними періодами минулих років тощо.



Рис.1.3 – Види поточних фінансових планів на підприємстві

Джерело: Складено автором на основі [21].

Ефективна діяльність підприємств вимагає сьогодні планових розрахунків своїх доходів і витрат, можливих змін ринкової кон'юнктури, передбачень наслідків інфляційних процесів, договірних відносин з партнерами тощо. Таким чином розробка та складання фінансових планів розглядається сьогодні як дуже важлива складова для подальшого формування стратегічних планів розвитку підприємства та всілякого всебічного аналізу його показників. І кожен такий план підприємства під час поточного планування сприяє більш прагматичного і професійного підходу до складання різноманітних бюджетів, кошторисів, звітів тощо.

1.2 Завдання, принципи та методи фінансового планування на підприємстві.

Як вже зазначалося раніше кожне стабільно працююче підприємство прагне бути стійким та ефективним, тому, з метою забезпечення фінансової стабільності та стійкості – фінансовому забезпеченню приділяється особлива увага та відводиться особлива роль. Все це відбувається завдяки тому, що фінансове планування, пов'язане з ресурсними чинниками, а саме з формуванням, використанням, розміщенням фінансових ресурсів, в результаті має забезпечити подальше отримання прибутку від своєї діяльності та вкладеного у господарську діяльність ресурсу.

Завдяки фінансовому плануванню доводиться та обґрунтовується потреба підприємства у фінансових ресурсах для виконання прогнозованих фінансовим планом завдань та запланованих обсягів господарської діяльності, які були попередньо узгоджені відповідно до наявних (або передбачуваних) джерел фінансування, що в кінцевому результаті забезпечить фінансову стійкість та стабільність підприємства.

Тому, при здійсненні процесу фінансового планування, необхідно враховувати, що його практична складова – це обґрунтування потреби в капіталі для забезпечення прогнозованих обсягів операційної та інвестиційної діяльності підприємства, забезпечення кругообігу виробничих фондів на засадах фінансової стійкості, платоспроможності, створення передумов для отримання прибутку в розмірі, достатньому для економічного й соціального розвитку [39].

Для забезпечення належного рівня організації фінансового планування на підприємстві доцільно використовувати принципи, які були сформовані ще Анрі Файолем та згодом доповнені Расселом Акоффом та іншими відомими економістами. Основними принципами є [37]:

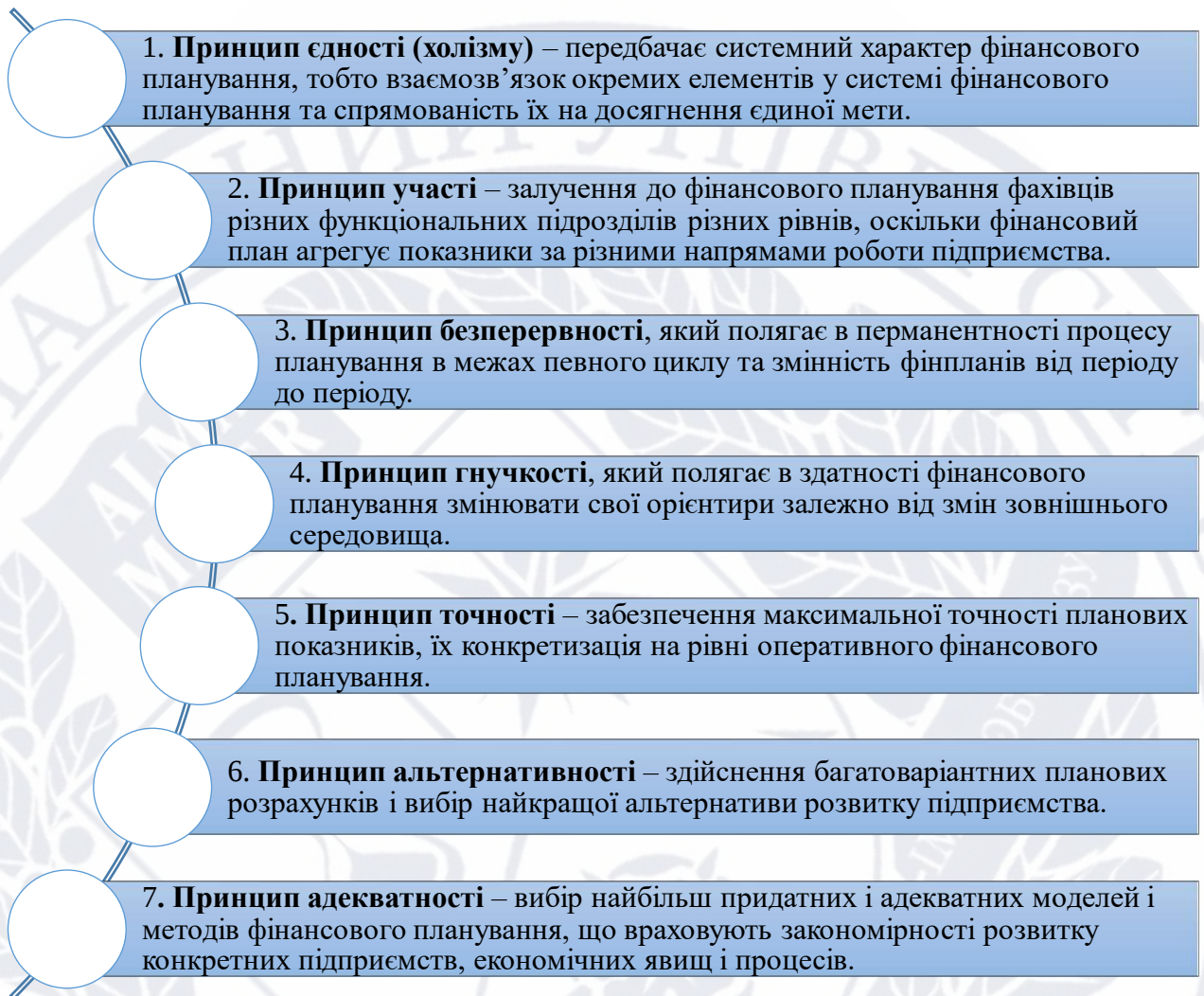


Рис. 1.4 – Принципи належного рівня організації фінансового планування

Джерело: Складено автором на основі [60].

Ще один дуже важливий принцип ефективності, який забезпечує одержання додаткового ефекту в результаті організації фінансового планування та передбачає необхідність оцінки витрат на організацію фінансового планування та їх зіставлення з ефектом від його впровадження.

Звертаємо увагу, що перелічені принципи не є вичерпними і можуть бути доповнені в разі необхідності при розробці фінансових планів для окремих підприємств, оскільки не існує загальноприйнятих норм і для кожного окремого підприємства мають вибиратися саме ті принципи, які найбільше

підходять з урахуванням специфіки діяльності підприємства та сфери застосування.

Особливої уваги, при здійсненні даної роботи, потребує врахування умов сьогодення, а саме: нестабільності і невизначеності, які мають врахувати всі підприємства, які прагнуть запровадити у себе фінансове планування в системі стратегічного планування свого подальшого розвитку. В цих умовах, на нашу думку, в першу чергу слід взяти на озброєння «принцип гнучкості» та «принцип забезпечення оптимального використання ресурсів». Використання ресурсів має відбуватися із рахуванням потреб підприємства, ситуації на ринку із врахуванням умов кон'юнктури, впровадження інновацій та максимально можливого використання наявних резервів. Що стосується «принципу гнучкості», то його можна визначити як один з головних принципів, завдяки тому, що підприємство має швидко реагувати на виклики внутрішнього і зовнішнього середовищ у випереджальному режимі та корегувати свої плани відповідно до змін, які відбуваються. Це дозволить швидко адаптуватися до змін і не вплине на результати діяльності підприємства.

При правильному підході фінансове планування може стати потужним інструментом, що забезпечить економічне зростання підприємству, його захищеності та стійкості. Крім того, фінансове планування унеможливило понадпланове та понаднормоване використання фінансових ресурсів підприємства на усіх його виробничих ланках.

Фінансовий план завжди орієнтований на визначену мету, містить розроблені заходи та проміжні результати, передбачає обсяг необхідних фінансових ресурсів, який необхідний для досягнення поставлених цілей. Основним елементом при цьому виступає «кінцевий результат», який демонструє чи правильно виконано фінансовий план та чи потребує він коригувань з метою уникнення можливих загроз при його виконанні. Такі дії є

дуже важливими для підприємства, і якщо план буде виконуватися – результатом стане досягнення запланованих цілей.

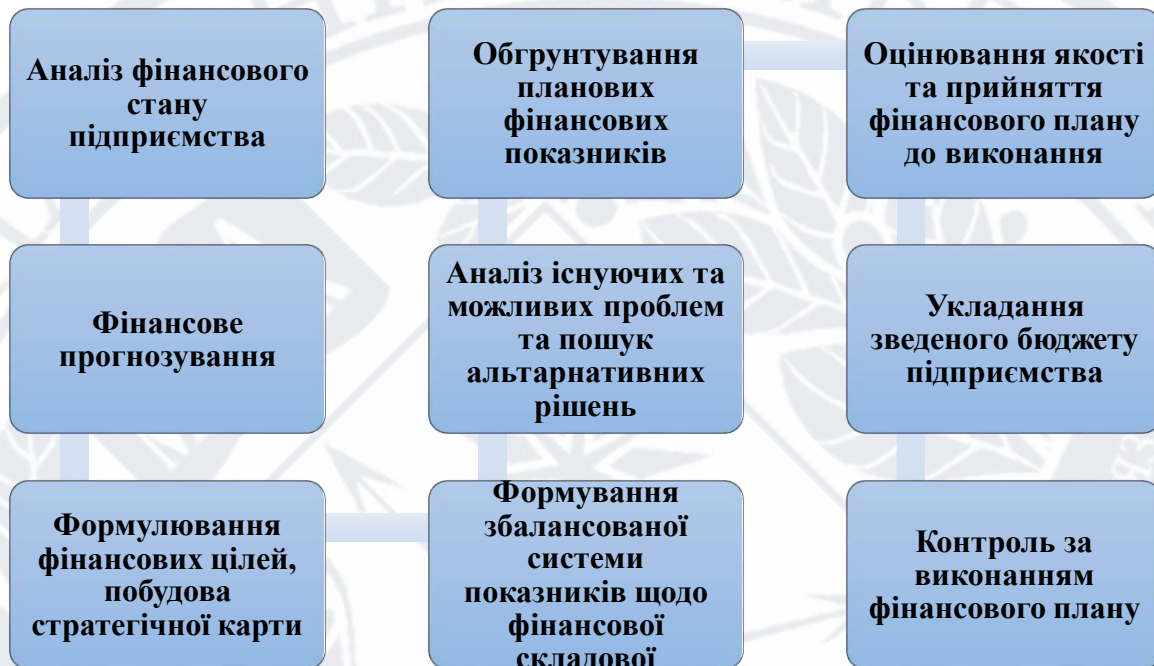


Рис. 1.5 – Поетапна структура складання фінансового плану

Джерело: структуровано автором на основі [60]

У фінансовому плані підприємства передбачені якісні та кількісні фінансові показники, які в підсумку обумовлюють ефективні шляхи їх покращення та модернізації. Як вже зазначалося фінансове планування покликане виконувати ряд завдань, які направлені на наступне:

залучення та отримання необхідних фінансових ресурсів для виробничої діяльності підприємства та інвестиційної діяльності;

оцінка ефективного та раціонального використання капіталу та визначення наявних шляхів ефективного інвестування капіталу;

налагодження вигідної співпраці з іншими суб'єктами господарювання, фінансовими установами, страховими компаніями тощо;

виявлення та мобілізація ресурсів для накопичення прибутку за рахунок раціонального використання фінансових, трудових та матеріальних ресурсів; здійснення контролю за накопиченням та видатками платіжних засобів [51, с. 285].

Процес планування фінансової діяльності передбачає застосування таких методів планування на підприємстві, які характеризуються певними кваліфікаційними ознаками і представлені на рис.1.6



Рис.1.6 – Класифікаційні підходи до методів фінансового планування

Джерело: Складено автором на основі [21]

Також зазначаємо, що методи планування – це визначені способи та прийоми розрахунків показників діяльності суб'єкта господарювання. При здійсненні планування фінансових показників підприємства беруть за основу

такий метод, який найбільше відповідає специфіці підприємства. Варіанти можливих методів представлені у табл. 1.3:

Таблиця 1.3 – Методи фінансового планування на підприємстві

Метод	Сутність та основні вимоги
Нормативний	передбачає розрахунок фінансових показників на основі встановлених норм і техніко-економічних нормативів (норм амортизаційних відрахувань, нормативів потреби в оборотних коштах тощо).
Розрахунково-аналітичний	передбачає розрахунок планової величини фінансового показника на основі аналізу досягнутої величини цього показника (база) й індексів його зміни у плановому періоді.
Балансовий	передбачає зв'язок усіх витрат з джерелами їхнього фінансування. Суть балансового методу полягає у тому, що шляхом побудови балансів досягається взаємозв'язок наявних фінансових ресурсів і фактичної потреби в них.
Метод оптимізації планових рішень	розробка кількох варіантів планових розрахунків для того, щоб вибрати найбільш оптимальний з них за деяким критерієм. Як критерій можуть застосовувати мінімум фінансових витрат, максимум прибутку тощо.
Економіко-математичне моделювання	дозволяє знайти кількісний вираз взаємозв'язків між фінансовими показниками та факторами, які їх визначають. Такий зв'язок виражається через економіко-математичну модель, що є математичним описом економічного процесу.
Метод експертних оцінок	передбачає визначення узгодженої думки експертів і вибір найбільш прогресивної щодо вирішення конкретної проблеми.

Джерело складено автором на основі [3]

Слід зазначити, що процес фінансового планування охоплює усі сфери діяльності підприємства, а також всі етапи, дії, операції не тільки господарських процесів, а й процесів управління, що графічно представлено на рис.1.7

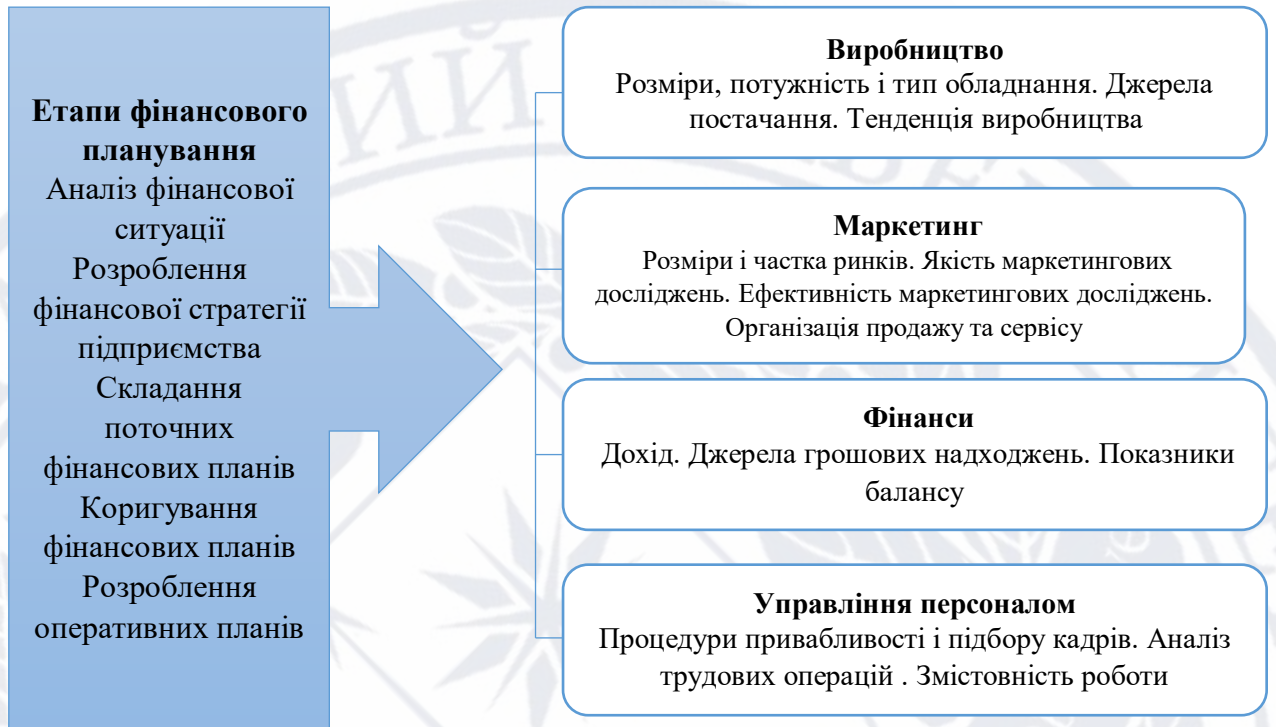


Рис. 1.7 – Вплив процесу фінансового планування на господарську діяльність підприємства

Джерело: побудовано на основі [49]

Слід зазначити, що за термінами формування фінансового планування на підприємстві та його реалізації можна виділити три різновиди:

Оперативно-фінансове планування, яке складається на тиждень, місяць, квартал, півріччя;

Поточне фінансове планування – складається, як правило, на один рік;

Перспективне (стратегічне) планування – складається на 1-5 років.

Кожен з цих планів має свої особливі елементи, які є найбільш вагомими і показовими саме за той період на який розрахований і який має бути виконаний, враховуючи особливості та специфіку виробництва. Графічно це представлено на рис.1.8.



Рис. 1.8 – Основі напрями фінансового планування на підприємстві

Джерело складено автором на основі [48,74]

Вибір методу планування визначається цілим рядом факторів такими як: тривалість планового періоду, наявною інформаційною базою, метою і основними завданнями плану, кваліфікацією фінансових менеджерів, наявністю технічного забезпечення та програмних продуктів тощо.

Таким чином, запроваджуючи практику фінансового планування на підприємстві можна досягти кращих результатів діяльності, а саме: зміцнити фінансову стабільність підприємства при умові дотримання виконання прогнозованих показників, створення сприятливих умов для отримання чистого прибутку, достатнього покрити всі необхідні видатки з подальшим реінвестуванням виробництва тощо.

1.3. Оцінка ефективності управління фінансовим плануванням на підприємстві

Оцінювання якості фінансових планів підприємства все частіше стає об'єктом уваги науковців як вітчизняних так і зарубіжних. Але всі сходяться в тому, що при складанні фінансових планів суб'єкти господарювання мають дотримуватися таких принципів як: збалансованість, результативність, ефективність, цілісність, науковість, прозорість тощо. Так, наприклад, принцип збалансованості фінплану має передбачати оцінювання за такими параметрами як: збалансованість цілей та завдань, фінансові інтереси всіх учасників процесу діяльності підприємства, покупців, постачальників, держави тощо. І що дуже важливо – фінансовий план підприємства має забезпечувати не тільки збалансований фінансовий розвиток підприємства, а й позитивний фінансовий результат.

Основними параметрами збалансованої фінансової діяльності підприємства вважаються чотири основні, а саме: збалансованість структури активів та капіталу, рівня доходності активів та витрат, грошові потоки, рівень доходності активів та рівень фінансових ризиків [12], які представлені в таблиці 1.4. Для кожного такого параметру є відповідний показник.

Таблиця 1.4 – Параметри та показники збалансованості діяльності підприємства

Параметри	Показники збалансованості
Збалансованість структури активів та капіталу	Коефіцієнт поточної ліквідності > 1 Коефіцієнт фінансової автономії $> 0,5$
Збалансованість рівня доходності активів та витрат із залучення капіталу	Економічна рентабельність активів $>$ середньозваженої вартості капіталу (WACC)
Збалансованість грошових потоків	Чистий грошовий потік > 0
Збалансованість рівня доходності активів та рівня їх фінансових ризиків	Прийняття співвідношення між рівнем доходності активів та рівнем їх ризику

Джерело: Складено автором на основі [12].

Важливою складовою якісного фінансового плану – наявність відповідних пропорцій між такими показниками як темпи зростання прибутку, оборотних активів та товарообороту. Виконання співвідношення (1) свідчить про ефективний розвиток підприємства:

$$Птр > ТОтр > ОАтр \quad (1.1)$$

Де Птр – темпи зростання прибутку;

ТОтр – темпи зростання товарообороту;

ОАтр – темпи зростання оборотних активів.

Ще однією складовою фінансового плану є його інформативність, яка забезпечується деталізацією, узгодженістю (форми і змісту) та звітністю.

Також дуже важливим є рівень конкретизації фінансового плану, який адекватно висвітлює внутрішні та зовнішні умови діяльності підприємства. Оптимально деталізований фінансовий план дає змогу всім відповідальним службам підприємства приймати якісні управлінські рішення та покращувати економічний стан підприємства в цілому. Узгоджені форми та зміст фінансового плану і відповідної звітності дають можливість оформлювати їх відповідно до заздалегідь розробленим формам, які співпадають з вимогами системи внутрішнього контролю та державних органів. Методична складова якості фінансового плану відображає його коректність відповідно до обраної методології і має містити реалістичні та науково обґрунтовані складові фінансового плану, при оцінці яких, при вимірюванні якості, враховуються певні принципи фінансового планування.

Результати аналізу ефективності фінансового плану відображають його основні якісні характеристики – це результативність та ефективність. Як зазначали відомі дослідники Т.Кунц і С.Одоннел «мета будь якого плану полягає в тому, щоб забезпечити досягнення цілей і задач підприємства» [36,с.149].

Тому, можна зазначити, що ефективність фінансового планування є одним із критеріїв його якісного формування та реалізації фахівцями підприємства. Оцінка ефективності управління фінансового планування може здійснюватися завдяки аналізу досягнень за наступними показниками: економічна додана вартість, обсяг чистого прибутку, обсяги грошових потоків, рентабельність тощо (рис.1.8).

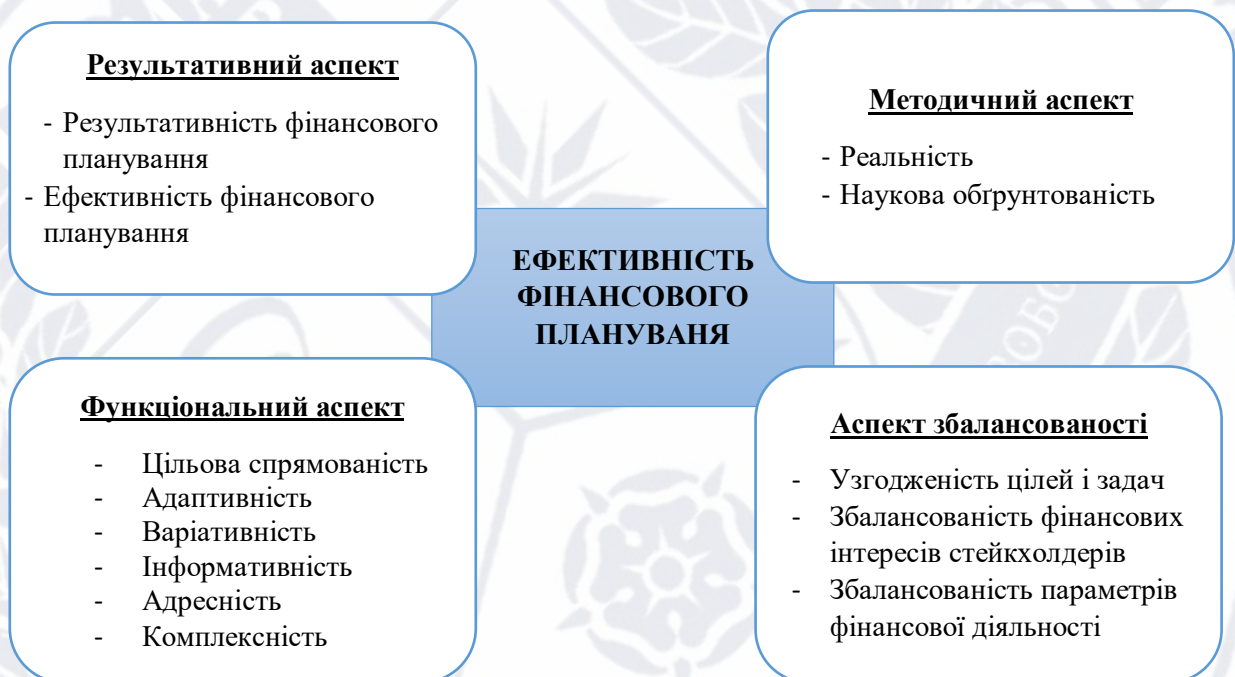


Рис. 1.8 – Система критеріїв ефективності управління фінансовим плануванням

Джерело: розроблено автором на основі [61].

Результативний аспект містить кількісні характеристики досягнень підприємства, таких як планові показники за основними цільовими індикаторами, які реалізуються в таких напрямках:

Результативному – аналіз і порівняння планових показників до фактичних;

Ефективному – порівняння отриманих вигід та витрат за результатами здійснення фінансового планування.

Аспект збалансованості фінансового планування передбачає оцінку узгодженості цілей підприємства з інтересами усіх учасників процесів на підприємстві, з однієї сторони, та рівень збалансованості деяких складових фінансового потенціалу підприємства і пропорцій розвитку підприємства з іншої сторони. Важливою передумовою виконання фінансового плану підприємства є збалансованість поставлених цілей та реалізованих задач [9,61].

В процесі оцінювання виконання фінансового плану досліджується вертикальна (в розрізі стратегічного, поточного та оперативного фінансових планів) та горизонтальна (в розрізі фінансових планів різних структурних підрозділів) узгодженість фінансових цілей і завдань [9,61].

Функціональний аспект ефективності фінансового планування демонструє рівень його дієвості щодо управління фінансами підприємства. Функціональний аспект ефективності фінансового планування можливо оцінювати за наступними критеріями: цільова спрямованість, варіативність, адаптивність, комплексність, адресність тощо – тобто всі вони є складовими базових вимог, що формують систему базового фінансового планування.

Методичний аспект оцінювання ефективності фінансового планування характеризує наскільки обґрунтовано і коректно обрано інструментарій для здійснення поставлених завдань. Ефективність і якість фінансового плану, відповідно до даного аспекту, передбачає наявність наукового підґрунтя, за допомогою якого можна визначити та співставити розроблені плани та можливості їх виконання.

Також важливою складовою для забезпечення ефективного фінансового планування є оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства. Таку оцінку можна проводити за допомогою системи критеріїв, які представлені в таблиці 1.5. Для кожної країни світу дуже важливими залишаються підприємства (суб'єкти господарювання), які є прибутковим і сплачують податок на прибуток, що дозволяє збільшувати економічну міць

держави та наповнювати державний бюджет. Також важливий показник ефективної діяльності підприємства є рівень рентабельності, який дозволяє визначити не тільки ефективність ресурсів підприємства, але й раціональність їх використання. Також важливими показниками є наступні: активи підприємства, загальний капітал, валовий операційний прибуток, чистий прибуток від продажів тощо.

Таблиця 1.5 – Критерії оцінки ефективності фінансового планування підприємства

Об'єкт оцінки	Критерії оцінки
Управління ліквідністю	<i>коефіцієнт абсолютної ліквідності (>0.7)</i>
	<i>коефіцієнти проміжної ліквідності (>1)</i>
	<i>коефіцієнти термінової ліквідності (>1)</i>
Управління діловою активністю	коефіцієнти оборотності запасів;
	коефіцієнти оборотності дебіторської заборгованості;
	коефіцієнти оборотності кредиторської заборгованості.
Управління фінансовою стійкістю	<i>коефіцієнти фінансової незалежності (>0.8)</i>
	<i>коефіцієнти ділової активності,</i>
	<i>рівень беззбитковості;</i>
	<i>зона фінансової міцності.</i>
Управління фінансовими ризиками	можливість диверсифікації;
	обсяги страхування;
	обсяги хеджування ризиків

Джерело: складено автором на основі [1, с. 38; 42; 51].

Враховуючи вищевикладене, можна зазначити, що наявний інструментарій для здійснення економічного аналізу дає змогу підприємствам обирати прийнятні підходи для оцінки ефективності фінансового планування підприємства, з врахуванням специфіки його діяльності та наявної ресурсної бази в кожній конкретній управлінській ситуації.

Висновки до розділу 1

Значення і роль фінансового планування посилює необхідність чіткого бачення формування і подальшого використання фінансових ресурсів

підприємством і завдяки цьому забезпечується ефективні результати діяльності. Фінансове планування сьогодні – це потужний комплексний інструмент завдяки якому відбувається оптимізація витрачання ресурсів підприємства.

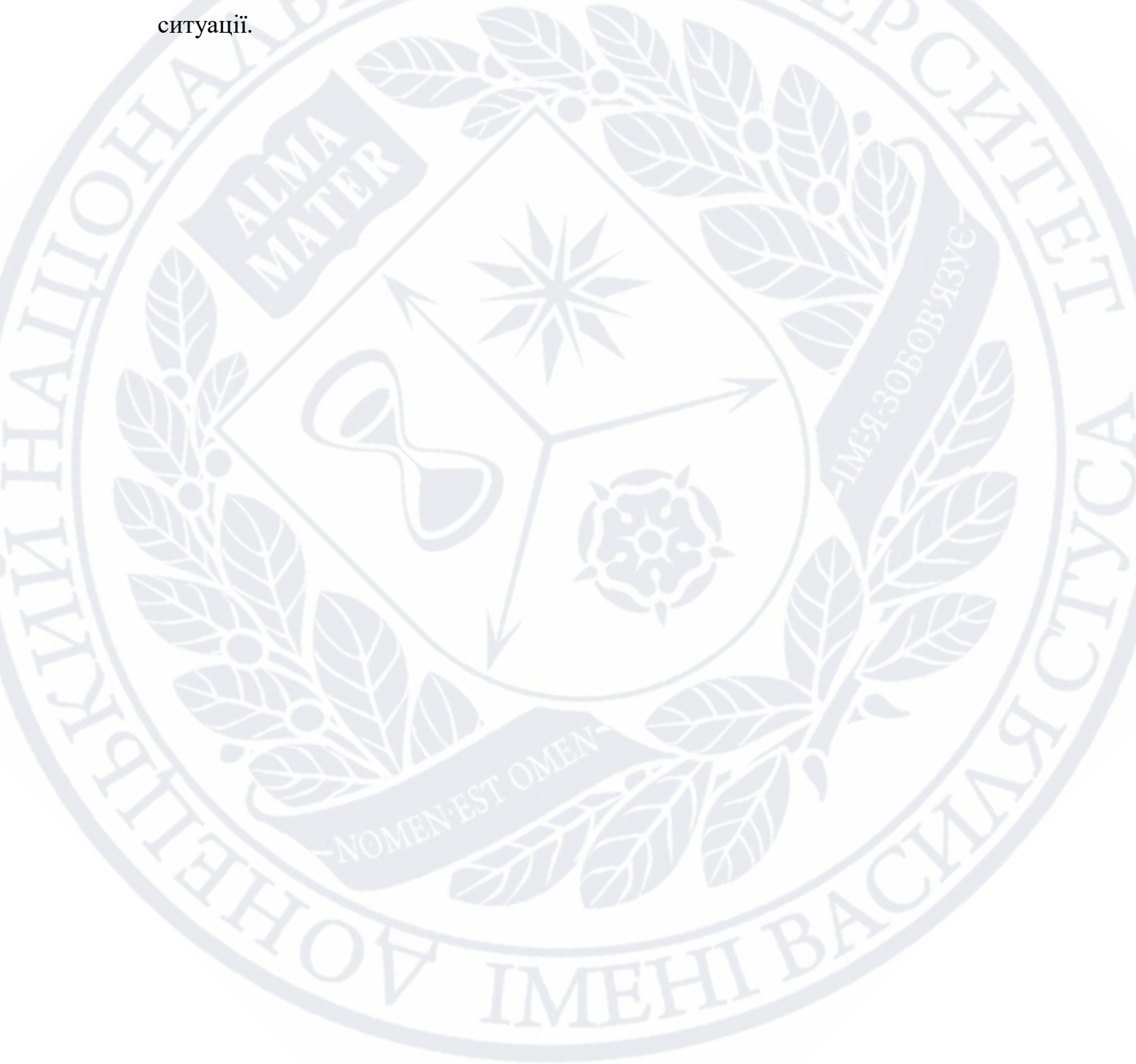
Конкретизуючи поняття «фінансове планування» зазначаємо, що процес фінансового планування має передбачати цілі та першочергові кроки операційної та збутової діяльності підприємства через розробку системних та узгоджених фінансових планів, визначати необхідні обсяги фінансових ресурсів, враховуючи джерела їх формування та цільові напрями використання в залежності від визначених стратегічних цілей підприємства, встановлених завдань, стану внутрішнього і зовнішнього середовищ тощо.

Ефективна діяльність підприємств вимагає сьогодні планових розрахунків своїх доходів і витрат, можливих змін ринкової кон'юнктури, передбачень наслідків інфляційних процесів, договірних відносин з партнерами тощо. Таким чином розробка та складання фінансових планів розглядається сьогодні як дуже важлива складова для подальшого формування стратегічних планів розвитку підприємства та всіякого всебічного аналізу його показників. І кожен такий план підприємства під час поточного планування сприяє більш прагматичного і професійного підходу до складання різноманітних бюджетів, кошторисів, звітів тощо.

При правильному підході фінансове планування може стати потужним інструментом, що забезпечить економічне зростання підприємству, його захищеності та стійкості. Крім того, фінансове планування унеможливорює понадпланове та понаднормоване використання фінансових ресурсів підприємства на усіх його виробничих ланках.

Фінансовий план завжди орієнтований на визначену мету, містить розроблені заходи та проміжні результати, передбачає обсяг необхідних фінансових ресурсів, який необхідний для досягнення поставлених цілей.

Наявний інструментарій для здійснення економічного аналізу дає змогу керівному складу підприємств обирати прийнятні підходи для оцінки ефективності фінансового планування підприємства, з врахуванням специфіки його діяльності та наявної ресурсної бази в кожній конкретній управлінській ситуації.



РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯМ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯРМОЛИНЕЦЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ»

2.1 Характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства Ярмолинецьке лісове господарство ДП «Ліси України».

Лісогосподарські комплекси є складовою господарської системи країни та мають стратегічне значення для національної економіки завдяки тому, що охоплюють всі процеси пов'язані з відтворенням та використанням стратегічного ресурсу держави – лісу. Для кожної країни, на шляху реалізації сучасної моделі економічного зростання, є важливим розвивати національний ринок, де будуть збалансовані його внутрішні і зовнішні складові, враховуючи випереджальне зростання внутрішнього споживання. Також для подальшого розвитку галузі важливу роль відіграє реальна оцінка конкурентоспроможності лісогосподарських підприємств та обґрунтування адекватних рішень, із врахуванням поточної та майбутньої ринкової кон'юнктури, забезпечуючи сталий економічний та екологічний розвиток.

З прийняттям постанови Кабінету Міністрів України від 7 вересня 2022 року №1003 «Деякі питання реформування управління лісової галузі» [19] відбулися зміни, які призвели до того, що територіальні органи Державні агентства лісових ресурсів були реформовані у міжрегіональні територіальні органи Державного агентства лісових ресурсів, і всі лісгоспи України увійшли до єдиного державного спеціалізованого лісогосподарського підприємства «Ліси України». До кінця 2022 року були ліквідовані відповідні державні підприємства та створені філії, які з 2023 року розпочали свою діяльність в повному обсязі.

Таблиця 2.1. - Реформування лісової сфери України в напрямку структурних перетворень та функціональних змін

СТРУКТУРНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ	
<i>Було до 2023 року</i>	<i>Стало з 2023 року</i>
24 обласні управління лісового та мисливського господарства	10 лісових офісів ДП «Ліси України»: - Карпатський; - Південний; - Північний; - Подільський; - Поліський; - Слобожанський; - Столичний; - Східний; - Центральний; - Кримський.
158 лісогосподарських підприємств (держлісгоспів)	ДП «Ліси України» складається з центрального апарату, 10 регіональних (лісових) офісів зі 148 філіями, до складу яких входить 1 451 лісництво
Спеціалізація ДП «Ліси України»	
– ведення лісового господарства, охорона, захист, раціональне використання та відтворення лісів; – ведення мисливського господарства; – охорона, відтворення та раціональне використання державного мисливського фонду на території мисливських угідь, наданих у користування підприємству.	

Джерело: Складено автором на основі [19,20,46,47].

Філія «Ярмолинецьке лісове господарство» входить до Подільського лісового офісу ДП «Ліси України» (далі Підприємство) та розташовано в південній частині Хмельниччини на території Хмельницького та Кам'янець-Подільського адміністративних районів. До Підприємства входять наступні підрозділи: Ярмолинецьке лісництво, яке займає площу 2059,4 га; Городоцьке лісництво - 2835,4 га; Купинське лісомисливське лісництво - 668,6 га; Віньковецьке лісництво - 3167,3 га; Зіньківське лісництво - 2517,0 га; Сатанівське лісництво - 4441,9 га; Вишнівчицьке лісництво - 3652,9 га. Також до складу підприємства відноситься Лісоводський нижній склад, ст. Лісоводи,

Ярмолинецький нижній склад, ст. Ярмолинці та Ярмолинецький гараж, смт Ярмолинці. Загальна площа Подільського лісового офісу становить – 19 342,5 га. Структура Підприємства представлена на рис. 2.1.

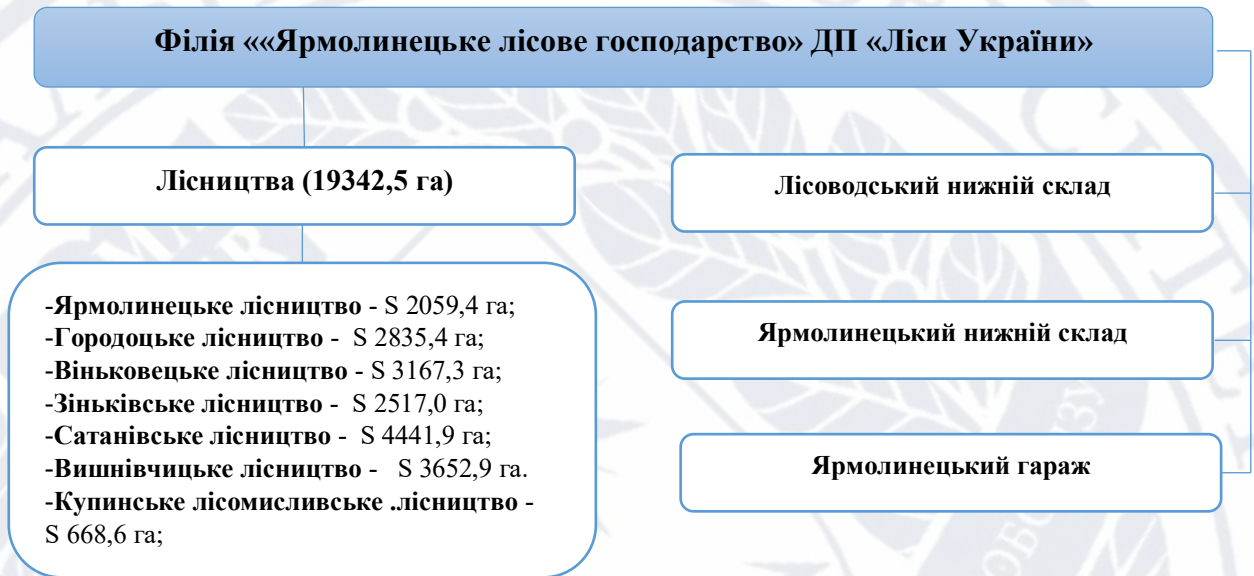


Рис. 2.1 – Організаційна структура філії «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України»

Джерело: Складено автором на основі [46,47]

Основними напрямками діяльності Підприємства є наступні:

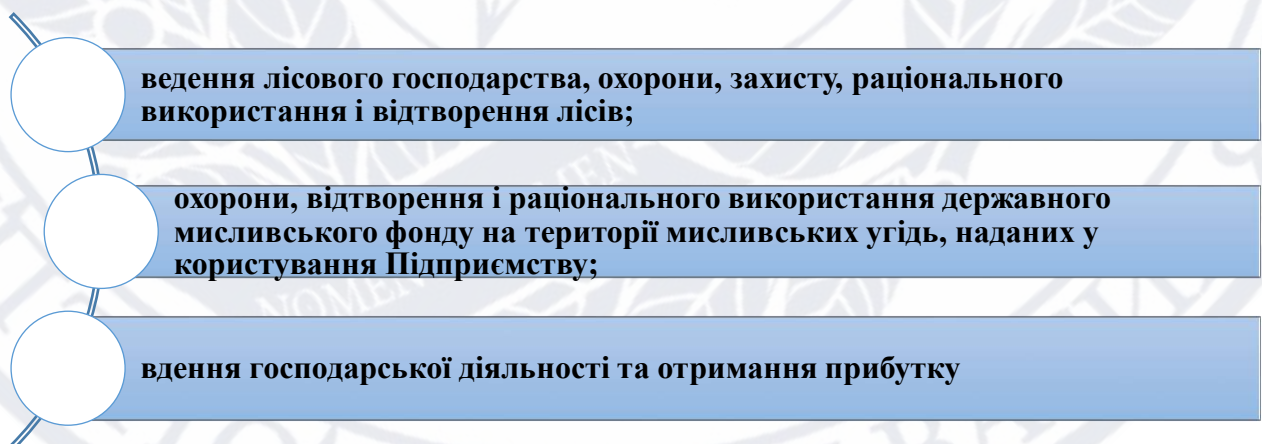


Рис. 2.2 – Основні напрями діяльності філії «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України»

Джерело: Складено автором на основі [46,47]

Відповідно до Декларації про дотримання принципів та критеріїв FSC філією «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України» взяло на себе зобов'язання дотримуватися принципів і критеріїв FSC національного стандарту системи ведення лісового господарства для України. На засадах сталого розвитку передбачає гармонізацію екологічних, економічних і соціальних питань з метою збереження, невиснажливого використання лісів та підтримки їх багаторічних функцій у довгостроковій перспективі [46,47].

Слід врахувати, що Підприємство одне з найперших в області почало займатися «побічним користуванням», що дозволило диверсифікувати виробничу діяльність та отримувати додаткові доходи.

Понад 2,5 га земель відведено під ягідні посадки та понад 5 га земель займають яблуневі сади. Господарювання в цьому напрямку дозволяє Підприємству щорічно отримувати дохід від реалізації понад 1000 тис.грн.

Робота в напрямку екологічної складової та реалізації програм «Зелена країна» та «Озеленення планети» щорічно виконує певні об'єми лісокультурних робіт. Так, за оперативною інформацією Підприємства виконуються завдання по лісовідновленню (99,3 га) та лісорозведенню (18,8 га) у держлісфонді виконано на загальній площі 118,1 га при плановому показнику 54 га. В лісових розсадниках Підприємства вирощено понад 100000 штук стандартних сіянців основних лісоутворюючих порід дерев та реалізовано, враховуючи задишки минулих років понад 120 тис. штук сусіднім лісогосподарським підприємствам.

Також діяльність Підприємства передбачає заготівлю лісового насіння. За 2021 рік працівниками Підприємства було зібрано та заготовлено понад 7 тис. кг лісового насіння, що втричі більше від доведеного плану. Постійно проводиться догляд за лісовими культурами на площах Підприємства і тільки за 2021 рік доглянуто майже 784 га при доведеному плані 600 га. Дана робота в повному обсязі буде відновлена після закінчення воєнного стану, в якому сьогодні перебуває наша країна. Під плантації новорічних ялинок, які

користуються великим попитом серед населення Хмельницької області та інших областей України, на Підприємстві відведено майже 2 га на яких вирощують 8,5 тис. штук.

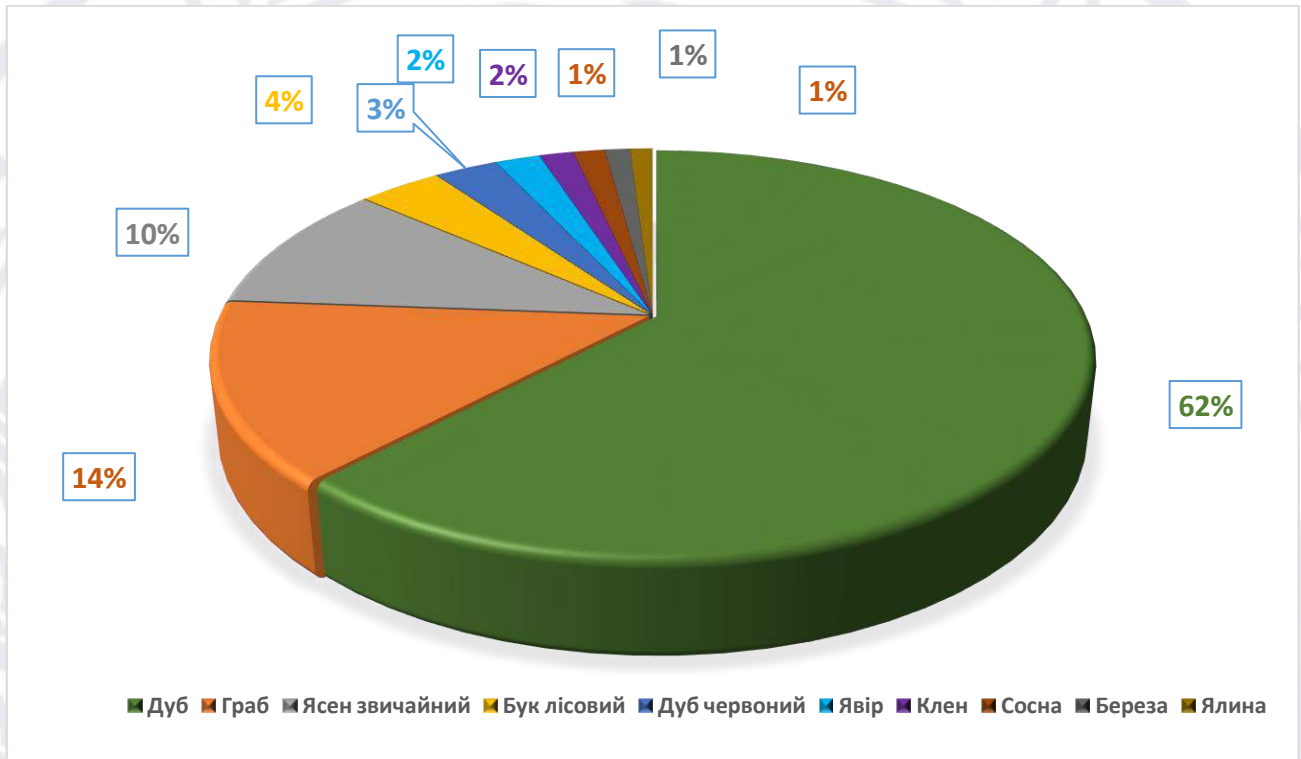


Рис. 2.3 – Розподіл вкритих лісовою рослинністю земель по переважаючих породах, %

Джерело: Складено автором на основі [46,47]

Також щорічно проводиться робота по підготовці ґрунту для висадки різноманітних лісових культур. Даний вид роботи охоплює площі майже 60 га. При цьому середня приживлюваність лісових культур сягає 92%.

Площа лісового фонду Підприємства становить 19 342,5 га. Вкрита лісом площа складає 17806 га, що становить 92% від загальної площі лісового фонду. Переважаючі породи, які представлені на землях Підприємства це дуб (62%), граб (14%), ясен звичайний (10%) та бук лісовий (4%). Дані породи дерев є

твердими і такими, що відносяться до промислових листяних деревних порід і мають високу механічну міцність, в'язкість та густину.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про підприємство філія «Ярмолинецьке лісове господарство» Державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України»

Найменування підприємства	філія «Ярмолинецьке лісове господарство» Державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України»
Код ЄДРПОУ	44947903
Керівник	Кирилюк Іван Іванович
Організаційно-правова форма	Філія
Місцезнаходження	32100, Україна, Хмельницький р-н, Хмельницька обл., смт Ярмолинці, вулиця Шевченка, будинок 2
Основні види діяльності	02.10 Лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві: • вирощування будівельного лісу: посадки, пересаджування саджанців, проріджування й охорону лісів і лісосік • вирощування молодого порослевого лісу, балансової деревини та паливної деревини • діяльність лісорозсадників Інші види діяльності Мисливство, відловлювання тварин і надання пов'язаних із ними послуг, Лісозаготівлі, Надання допоміжних послуг у лісовому господарстві тощо.
Статутний капітал	3 953 445,24 грн.

Джерело: Складено автором на основі [47]

З 2023 року Підприємство не є юридичною особою і здійснює свою господарську діяльність на комерційній основі під керівництвом ДП «Ліси України». Разом з тим, за оперативною інформацією, наданою Підприємством проаналізуємо його діяльність за 2021-2023 роки.

Розмір статутного капіталу до 2023 року становив 3 953 445,24 грн.

Середньооблікова чисельність працівників по Підприємству становила: 2021 рік - 212 осіб; 2022 рік – 204 осіб; 2023 рік - 198 осіб. Середньомісячна

заробітна плата усіх працівників складала Підприємства складала: за 2021 рік – 20,28 тис. грн, за 2022 рік – 31,09 тис. грн, за 2023 рік – 32,0 тис. грн.

Протягом 2021-2023 років основним джерелом доходу Підприємства була реалізація лісової продукції та переробленої продукції. Так, за 2021 рік Підприємством отримано коштів від лісозаготівлі в сумі 72782,0 тис.грн., за 2022 рік ця сума становила 64015,0 тис.грн і за 2023 рік – 65125,0 тис.грн. враховуючи важливість питання впровадження альтернативних джерел палива з метою опалення підприємств, зокрема Хмельницької області, починаючи з 2012 року Підприємство розпочало виготовлення тріски паливної. І якщо доходи від виробництва тріски паливної у 2012 році становили 348 тис.грн, то у 2021 році ця цифра вже становила 11457 тис.грн. Тобто в 33 рази збільшилась сума реалізації від даного виду продукції.

Слід зазначити, що підприємство нарощує обсяги заготівель від рубок головного користування та рубок формування та оздоровлення лісів. Дані за досліджуваний нами період представлені в таблиці

Таблиця 2.2 – Показники динаміки рубок по Підприємству

Показник	2021	2022	2023	Відхилення, %	
				2022/2021	2023/2022
Рубки головного користування, куб. м	18 057	18 520	18 600	+2,6	+0,4
Рубки формування та оздоровлення лісів, куб. м	60 600	60 780	61 000	+0,3	+0,4

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності Підприємства

Аналіз заготівельних робіт Підприємством деревини за видами рубок представлено на рисунку 2.3.

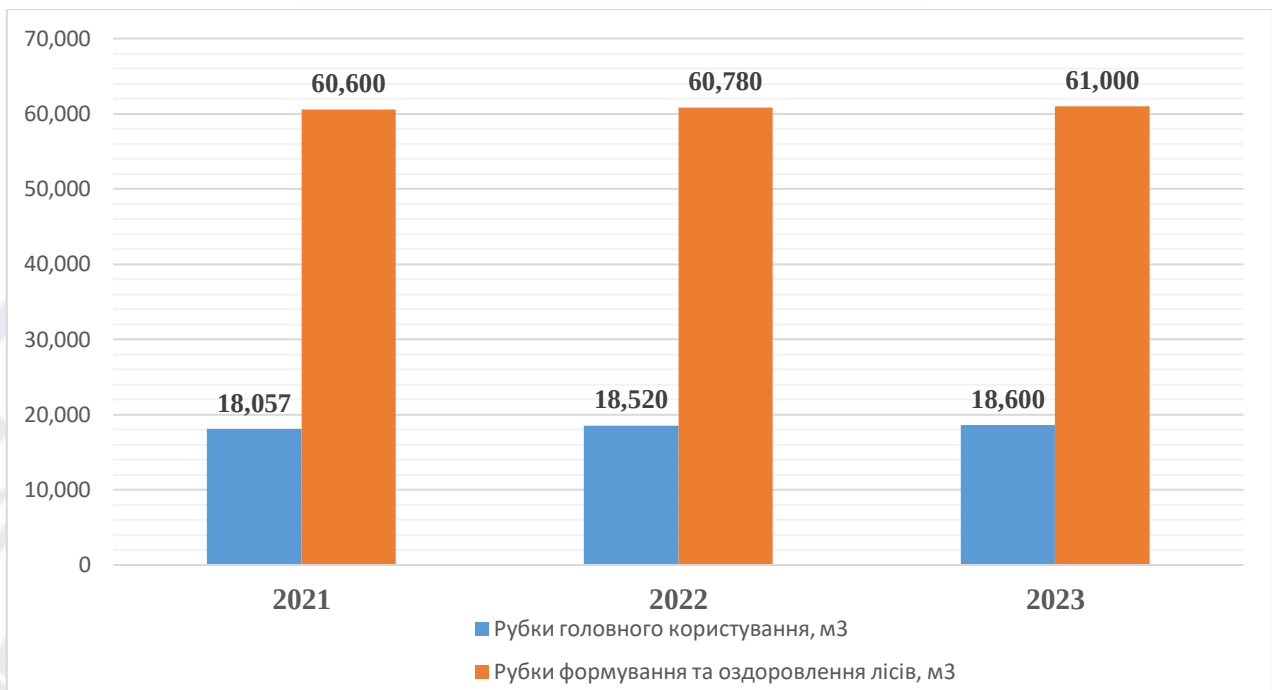


Рис. 2.3 – Заготівля Підприємством лісової продукції за видами рубок, куб. м

Джерело: Складено автором на основі звітів Підприємства [47]

За 2021 рік обсяги заготовленої деревини становили 78657 куб. м з яких від рубок головного користування 18057 куб. м, або майже 23%. 2022 рік – обсяги заготовленої сировини становили 79300 куб. м, з яких від рубок головного користування 18520 куб. м, або 23,4%. 2023 рік – обсяги заготовленої продукції були на рівні 79600 куб. м, з яких від рубок головного користування 18600 куб. м, або 23,4%.

В своїй діяльності підприємство керується прийнятими параметрами для лісового фонду з метою виявлення та опису впливів господарської діяльності на довкілля, враховуючи можливі негативні екологічні, економічні та соціальні зміни, вірогідні при проведенні господарської діяльності на території лісового фонду. В даному контексті Підприємство впроваджує такі практики, які є екологічно відповідними рослинності, видовому складу, типам лісу та цілям господарювання.

2.2 Аналіз фінансового стану підприємства філії «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України»

Фінансовий стан будь якого підприємства – це один з найважливіших параметрів, який характеризує результати економічної діяльності, може вказувати на його потенціальні можливості у бізнес середовищі, задає вектор подальшого розвитку, визначає конкурентні переваги або недоліки

Аналіз фінансового стану підприємства є обов'язковою умовою його функціонування сьогодні і в майбутньому, що потребує аналітичної роботи при вивченні і дослідження показників результату діяльності підприємства та розробки подальших планів діяльності. Враховуючи те, що фінансовий аналіз діяльності підприємства передбачає розгляд та аналіз великої кількості показників, результатом такої роботи – є висновки щодо сучасних реалій і прогноз необхідних кроків для досягнення ще кращих результатів.

Дослідження основних фінансових показників діяльності Підприємства на підставі даних річної фінансової звітності (оперативна інформація Підприємства, форма 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан) Додаток до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку та форма 2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), свідчить про позитивну динаміку його діяльності. Підприємство протягом 2021-2023 років мало чистий дохід, який збільшився у 2023 році на 8459 грн або на 8% в порівнянні з відповідним періодом 2021 року. І це незважаючи на важку ситуацію в країні та економічні та соціальні виклики з якими стикається український бізнес. Собівартість реалізованої продукції за досліджувальний період зросла на 4% і це пояснюється здороженням паливно-мастильних матеріалів, енергоносіїв, зростання рівня заробітної плати тощо. Разом з тим, Підприємство оптимізувало свої витрати і це дозволило досить незначно підвищити дану статтю витрат. Підприємство показує позитивний результат результатів своєї діяльності про що свідчать фінансові показники. Так темпи росту доходів підприємства (+8%)

перевищують суму темпів зростання собівартості реалізованої продукції (+4%) на 4%.

Таблиця 2.3 – Показники фінансових результатів діяльності Підприємства

Показники	Рік			Відхилення 2023/2021 (+, -)	Темп зростання/ зменшення
	2021	2022	2023	тис.грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції	107258	108523	115717	8459	108
Собівартість реалізованої продукції	63208	63511	65552	2344	104
Валовий прибуток	39205	39346	45406	6201	116
Інші операційні доходи	656	613	684	28	104
Адміністративні витрати	5483	6418	7552	2069	138
Витрати на збут	13021	13085	14843	1822	114
Інші операційні витрати	5146	5874	6055	909	118
Фінансовий результат від операційної діяльності	20400	19635	21715	1315	106
Інші доходи	-	140	417	-	-
Інші витрати	625	58	0	-	-
Фінансовий результат до оподаткування	19775	19577	21715	1940	110
Витрати з податку на прибуток	1632	1945	2759	1127	169
Чистий прибуток	18143	17632	18956	813	104

Джерело: Складено автором на основі фінансової звітності Підприємства

Як ми бачимо з даних таблиці 2.3 Підприємство зберігає тенденцію збільшення своїх доходів від основного виду діяльності – реалізації продукції, що призвело до позитивних результатів. Так, у 2023 році чистий прибуток Підприємства становив 18956 грн, що на 4% більше ніж у 2021 році. Таке збільшення результатів фінансової діяльності Підприємства відбувається

незважаючи на те, що в країні запроваджено воєнний стан, в результаті чого розірвані ланцюги поставок, відчувається нестача робітників в зв'язку з мобілізацією, постійно дорожчають енергоносії тощо, що значно ускладнює можливість вести господарську діяльність на довоєнному рівні.

Також, за результатами аналізу даних таблиці, спостерігається зростання таких статей витрат як Адміністративні витрати (+38%), Витрати на збут (+14%), Інші операційні витрати (+18%), що можна пов'язати в першу чергу із збільшенням обсягів діяльності підприємства. При цьому, сума податку на прибуток по Підприємству збільшилась за 2021-2023 роки на 1127 грн або 69%.

Таблиця 2.4 – Основні показники діяльності Підприємства за 2021-2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Відхилення	
				тис.грн	%
Чистий дохід, тис.грн	107258	108523	115717	8459	108
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	212	204	198	-14	-7
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн	33583	39514	42721	9138	127
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис.грн	10029	10420	12720	2691	127
Дебіторська заборгованість, тис.грн	29	63	51	22	176
Кредиторська заборгованість, тис.грн	1956	1230	5983	4027	306
Фондовіддача, тис. грн	3,2	3	2,8	-0,4	88
Фондоозброєність, тис.грн/чол.	158,4	193,7	215,7	57,3	136
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, оборотів/рік	10,7	10,4	9,1	-1,6	85

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності Підприємства

За результатами дослідження даних, які представлені в таблиці 2.4 зазначаємо, що діяльність Підприємства демонструє позитивні зміни, які

проявляються в наступних показниках: середньорічна вартість основних засобів збільшилась на 9138 грн або на 27%, на такий самий відсоток зросла середньорічна вартість оборотних коштів (2691 грн). Разом з тим, спостерігається збільшення кредиторської заборгованості на 306% і вона є значно більшою ніж дебіторська заборгованість. Динаміка показника фондівдачі (-12%) є негативною, але при цьому зберігається позитивне значення даного показника протягом досліджуваного періоду і знаходиться в межах 3,2-2,8. Позитивним є зростання показника фондоозброєності підприємства (+36%), що може свідчити про покращення діяльності працівників за рахунок оснащення основними засобами. Середньооблікова кількість працюючих на Підприємстві має стабільне значення.

Слід зазначити, що протягом 2021-2023 років основним джерелом доходу підприємства була реалізація лісопродукції, продукції переробки та продукції, яку виробляє підприємство за результатами розширення видів діяльності, внаслідок своєї диверсифікації.

Також, звертаємо увагу, що загальноприйнятими показниками при здійсненні фінансового аналізу діяльності підприємств вважаються такі показники:

- аналізу використання основних засобів;
- ліквідності та платоспроможності;
- фінансової стійкості;
- рентабельності тощо.

В нашому дослідженні з метою проведення фінансового аналізу Підприємства ми використовуємо такі показники: ліквідність, оцінка фінансової стійкості, оцінка рентабельності. Показники ліквідності дозволяють надати характеристику наявний фінансовий потенціал нашого Підприємства щодо його можливостей швидко, своєчасно та в повній мірі погасити наявні

короткострокові грошові зобов'язання. Результати розрахунку показників ліквідності Підприємства наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Діагностика фінансового стану Підприємства за 2021-2023 роки

Показник	Рекомендовані значення	Показник по Підприємству		
		2021	2022	2023
Показники ліквідності та платоспроможності підприємства				
Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття; ліквідність 1-го рівня)	1 -3; ↑; врахування галузевої специфіки; стабільність значень в динаміці	5,12	2,5	2,12
Коефіцієнт швидкої ліквідності (ліквідність 2-го рівня)	0,6-1; ↑ (але не більше 2); врахування галузевої специфіки	1,5	1,2	1,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (коефіцієнт термінової ліквідності; «кислотний тест»)	0,2– 0,6; ↑ врахування галузевої специфіки	0,21	0,18	0,36
Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	ДЗ/КЗ ДЗ>КЗ	5 0,01	0,05	0,01
Показники фінансової стійкості Підприємства				
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,5 і вище ↑	0,53	0,62	0,57
Коефіцієнт фінансової залежності	1,67-2,5	2,88	3,47	2,91
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	не більше 1	0,51	1,17	0,65
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,1 і вище	0,25	0,17	0,26
Рівень рентабельності продукції, %	-	34,4	31,1	37,5

Джерело: Складено автором на основі фінансової звітності Підприємства

Почнемо з аналізу показників ліквідності та платоспроможності. Так, показник «Поточної ліквідності» вказує на можливість перевірити спроможність всіх активів з оборотністю до одного року покрити зобов'язання підприємства з погашенням до одного року і здатність підприємства конвертувати свої активи у фінансові ресурси. Даний показник розраховується за формулою:

$$\text{Кп. л} = \frac{\text{Об.активи}}{\text{Пот.зобов}} \quad (2.1)$$

Показник швидкої ліквідності дорівнює відношенню високоліквідних поточних активів до поточних пасивів (короткострокових зобов'язань) і розраховується за формулою:

$$\text{Кш. л} = \text{Об. активи} - \text{Запаси} / \text{Пот. зоб} \quad (2.2)$$

Показник абсолютної ліквідності розраховується як відношення суми Поточних фінансових інвестицій та Грошей та їх еквівалентів до Поточних зобов'язань підприємства і розраховується за формулою:

$$\text{Ка. л.} = \text{Пф. і.} + \text{Гр} / \text{Пот. зоб.} \quad (2.3)$$

Аналізуючи показники ліквідності Підприємства за 2021-2023 роки, що представлені у таблиці 2.6 слід зазначити, що всі вони знаходяться в межах нормованих значень, що свідчить про платоспроможність Підприємства та здатність погашати свої поточні зобов'язання в повному обсязі та у визначені терміни. Разом з тим, ми не можемо не звернути увагу, що коефіцієнт поточної ліквідності має ряд недоліків. По перше, він не враховує структуру поточних (оборотних) активів через призму їх абсолютної ліквідності, по друге – не враховує структуру поточних (короткострокових) зобов'язань з точки зору термінів їх погашення [17]. Традиційне бачення і трактування результатів коефіцієнта поточної ліквідності вказують на те, що чим він вище – тим більш

ліквідним вважається підприємство. Однак ми розуміємо, що високі значення даного показника можуть вказувати на нездатність ефективно використовувати поточні активи та короткострокові зобов'язання. Зазначаємо, що показники ліквідності в першу чергу мають вагоме значення для фінансових інституцій (особливо банківських структур) при оцінюванні фінансового стану підприємств при видачі кредитних ресурсів. Для більш глибокого аналізу фінансового стану Підприємства, зокрема при аналізі показників ліквідності, має сенс вивчити, проаналізувати та порівняти середньогалузеві показники як в статистиці так і в динаміці, що буде мати більш прогностичне значення і цінність, ніж просто порівнювати інтервальні показники.

Проведення аналізу фінансової стійкості підприємства дає змогу відповісти на ряд питань щодо правильності управління фінансовими ресурсами за досліджуваній період. Дуже важливим є баланс стану фінансових ресурсів підприємства і відповідність їх вимогам та реаліям сьогодення, потребам самого підприємства, потребам ринкового середовища тощо. Недостатня фінансова стійкість призводить до відсутності коштів на функціонування та подальший розвиток підприємства, призводить до його неплатоспроможності. Надлишок ресурсів може перешкоджати подальшому розвитку через ускладнені витрати надлишковими запасами і резервами [4].

Отримані результати розрахунків показників фінансової стійкості Підприємства свідчать про наступне.

Коефіцієнт автономії чи інакше його називають «коефіцієнт фінансової стійкості» – вказує на частку власного капіталу у загальних ресурсах підприємства. Даний показник дає змогу визначити наскільки підприємство є фінансово незалежне від інших джерел фінансування, в тому числі і зовнішніх. Для даного коефіцієнта мінімально прийнятне значення оцінюється на рівні 0,5, що свідчить про наступне – підприємство може забезпечити позикові кошти власними. Так, для Підприємства філія «Ярмолинецьке лісництво» даний

показник становить від 0,53 у 2021 році до 0,57 у 2023 році. При цьому у 2022 році він становив 0,62. Ми можемо припустити, що враховуючи рівень коефіцієнта автономії, Підприємство, в разі необхідності, має можливість погасити зобов'язання за рахунок власних джерел і є автономним та самостійним.

Показник «Коефіцієнт фінансової залежності» є оберненим до «коефіцієнта автономії» і дозволяє визначити скільки одиниць сукупних фінансових джерел припадає на одиницю власного капіталу. Прийнятні норми для даного показника знаходяться в межах 1,67-2,5, але за позицією кредиторів (банківських установ) бажано, щоб показник знаходився в межах ≤ 2 . За результатами аналізу фінансової звітності Підприємства можна припустити, що «Ярмолинецьке лісництво» більше використовує залучені ресурси. Так, у 2021 році даний показник становив 2,88, у 2022 році 3,47, у 2023 році – 2,91, що свідчить про підвищення фінансової залежності Підприємства, а саме – на кожну гривню власних коштів припадає 1,88 грн залучених ресурсів (2021 рік), в 2022 році ця цифра збільшилась до 2,47 грн, в 2023 році – вона становила 1,91 грн. Враховуючи те, що показник «коефіцієнт фінансової залежності» для нашого Підприємства трохи перевищує нормоване значення, можна сказати про наявність фінансових ризиків, що може завадити роботі в майбутньому.

«Коефіцієнт маневреності» - ще один показник фінансової стійкості підприємства, який характеризує наскільки підприємство мобільно використовує власний капітал. Прийнятні значення для даного коефіцієнта знаходяться в межах від 0,2 та вище, що свідчить про гнучке використання власного капіталу. Фінансові показники нашого Підприємства при розрахунках дали наступний результат: у 2021 році – (0,25), у 2022 році – (0,17), у 2023 році – (0,26), що свідчить про те, що Підприємство в основному використовує власні ресурси при фінансуванні поточної діяльності підприємства. Коефіцієнт маневреності капіталу підприємства висвітлює частку запасів (матеріальних

оборотних активів) у загальній сумі робочого капіталу. В підсумку можна сказати, що Підприємство мобільно використовує власні ресурси.

Результати розрахунку показника «Коефіцієнт співвідношення позичкового та власного капіталу» дають можливість побачити скільки позичених ресурсів Підприємство залучає на одну гривню, яка була вкладена у активи власних ресурсів. Виходячи з отриманих результатів при розрахунку даного показника, можна сказати, що на кожну одну гривню власних коштів підприємство у 2021 році використовувало 0,51 грн залучених ресурсів, у 2022 році – 1,17 грн, у 2023 році – 0,65 грн. Дані показники демонструють той факт, що наше Підприємство може стати залежним від ресурсів інвесторів та кредиторів, що вплине на його фінансову стійкість.

Також при аналізі фінансової стійкості Підприємства доцільно провести аналіз наявної дебіторської заборгованості, встановивши її склад, структуру, терміни виникнення тощо. Хоча сама дебіторська заборгованість прямо не впливає на фінансову стійкість підприємства, але її розмір, форма і рух можуть мати велике значення.

Показник «Рівень рентабельності продукції» має досить велике значення і знаходиться в межах від 41,1% у 2021 році до 54,4% у 2023 році, що свідчить про те, що Підприємство має економічну вигоду від виробництва та реалізації товару. Значення даного показника вказують на те, що підприємство працює ефективно – тобто має прибуток.

Отже, в результаті проведеного аналізу фінансово-економічного стану філії «Ярмолинецьке лісництво» встановлено, що Підприємство є платоспроможним і здатним погашати свої поточні зобов'язання в строк і в повному обсязі. За показниками 2023 року можна припустити, що Підприємство покращує ефективність своєї діяльності і на це вказують показники фінансової стійкості Підприємства. Підприємство виробляє рентабельну продукцію, має прибуток, вчасно сплачує заробітну плату працівникам тощо.

2.3. Аналіз ефективності управління процесом фінансового планування на підприємстві «Ярмолинецьке лісове господарство»

Відповідно до чинного законодавства кожне лісгосподарське підприємство складає та затверджує річні фінансові плани, які є орієнтиром їх господарської діяльності та виконання яких підлягає звітуванню про результати діяльності своїм керуючим органам.

Аналіз результатів діяльності нашого Підприємства (за оперативними даними) представлений в таблиці 2.6 свідчить про наступне. Показник «Чистий дохід від реалізації» за 2021-2023 роки фактично перевиконано до планового на 1% у 2022 році та на 1,4% у 2023 році. Разом з тим, за вказаний період збільшилась фактична собівартість продукції відповідно до планової і, як ми зазначали раніше, це викликано зростанням вартості складових витрат, таких як: енергоносії, паливно-мастильні матеріали, заробітна плата і відрахування на неї, собівартість продукції тощо. Порівнюючи ці показники можна зробити висновок, що темпи зростання собівартості реалізованої продукції є меншими за темпи зростання чистого доходу, що позитивно позначається на фінансових результатах діяльності підприємства (чистий фінансовий результат у 2023 році – 115,7 млн грн, що на 6,6% більше показника 2022 року (108,5 млн грн). Отже, якщо буде збережено таку динаміку, Підприємство буде і далі прибутковим.

Валовий прибуток у 2022 році по факту дещо знизився (-0,4%) відповідно до плану, а у 2023 році спостерігається збільшення фактичного показника на 5,1% відповідно до доведеного плану.

Аналіз планових і фактичних показників по Підприємству за 2021-2023 роки в більшості випадків свідчить про позитивну динаміку і доводить, що управління підприємством в цілому і зокрема фінансовими ресурсами та їх плануванням – заслуговує позитивної оцінки.

Таблиця 2.6 – Динаміка вибірових планових та фактичних показників по Підприємству за 2021-2023 роки відповідно до Фінансового плану підприємства філія «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України»

Найменування показника	Код рядка	2021	2022				2023			
		Факт	план	факт	до плану, %	% до 2021 р.	план	факт	до плану, %	% до 2022 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1000	107258	107500	108523	101,0	101,2	114100	115717	101,4	106,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1010	63208	63200	63511	100,5	100,5	65400	65552	100,2	103,2
Валовий прибуток /збиток	1020	39205	39500	39346	99,6	100,4	43200	45406	105,1	115,4
Фінансовий результат від операційної діяльності	1100	20400	20500	19635	95,8	96,3	21000	21715	103,4	110,6
Фінансовий результат до оподаткування	1170	19775	20000	19577	97,9	99,0	20500	21715	105,9	110,9
Чистий фінансовий результат	1200	18143	18500	17632	95,3	97,2	18500	18956	102,5	107,5
Усього доходів	1210	109258	109000	108924	99,9	99,7	110500	116254	105,2	106,7
Усього витрат	1220	107125	108000	107893	99,9	100,7	110000	115899	105,4	107,4
Елементи операційних витрат, усього	1450	105912	106000	104047	98,2	98,2	107000	113414	106,0	109,0
матеріальні витрати	1400	26473	26500	20049	75,7	75,7	27000	28382	105,1	141,6
Витрати на оплату праці	1410	49937	50000	50942	101,9	102,0	51000	50400	98,8	98,9
Відрахування на соціальні заходи	1420	9854	10000	10823	108,2	109,8	10200	10352	101,5	95,6
Амортизація	1430	3009	3500	4009	114,5	133,2	3500	3924	112,1	97,9
Інші операційні витрати	1440	16639	17200	18224	106,0	109,5	18500	20356	110,0	111,7

Продовження таблиці 2.6

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1010	63208	63500	63511	100,0	100,5	64000	65552	102,4	103,2
витрати, що здійснюються для підтримання об'єкта в робочому стані (ремонт, техогляд, нагляд тощо)	1016	57,3	42	53	126,8	92,5	53,7	83,1	154,7	156,8
амортизація основних засобів і нематеріальних активів	1017	2693	3110	3140	101,0	116,6	3200	3522	110,1	112,2

Джерело: Складено автором на основі фінансових планів Підприємства (за оперативною інформацією)

Як вже зазначалося раніше, проведення аналізу показників ліквідності Підприємства за три роки з 2021 по 2023 рр. свідчить про те, що лісогосподарське Підприємство є платоспроможним і таким, що здатне сплачувати свої фінансові зобов'язання вчасно і в повному обсязі. Динаміку показників ліквідності Підприємства продемонстровано графічно на рис. 2.3. Враховуючи те, що показники ліквідності Підприємства знаходяться майже в межах нормованих значень, необхідно і надалі впроваджувати таку політику управління фінансовим плануванням, щоб доходна і видаткові частини плану знаходилися в балансі і щоб Підприємство і надалі мало можливість вчасно погашати усі свої довго- і короткострокові зобов'язання, в разі такої необхідності. Разом з тим, ми маємо пам'ятати, що при розробці фінансового плану підприємства необхідно не тільки чітко передбачати надходження за усіма результатами діяльності, але й продумано формувати видаткову частину фінансового плану, передбачивши всі можливі витрати підприємства, всі необхідні ресурси для його подальшого розвитку і можливої модернізації.

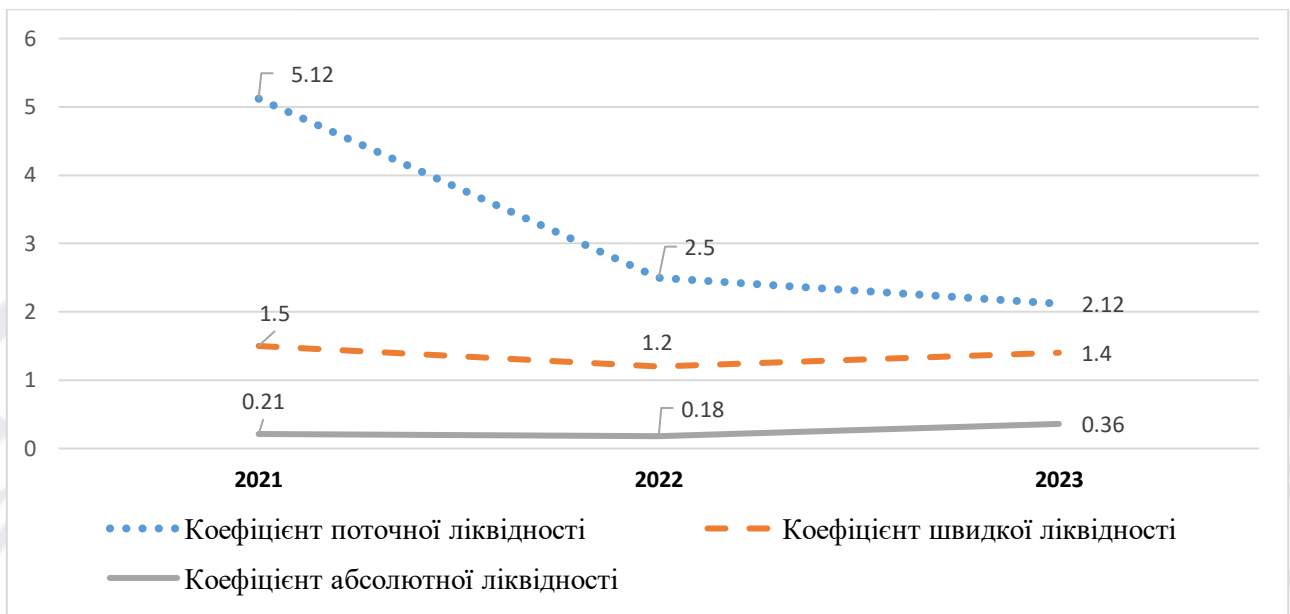


Рис. 2.3 – Динаміка показників ліквідності діяльності Підприємства

Джерело: складено автором на основі даних таблиці 2.5 даного дослідження

Показники фінансової стійкості підприємства теж є важливою складовою оцінювання ефективності управління фінансовими ресурсами управління для досягнення ефективних показників в роботі та його фінансової стійкості. Дані показники свідчать про незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування і здатність швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку, ринку деревини в тому числі.

Підсумовуючи вищевикладене можна зазначити, що всі досліджені групи показників: ліквідності, фінансової стійкості (рис.2.4), платоспроможності свідчать про наступне: Підприємство в своїй безпосередній діяльності не накопичує значних коротко- та довгострокових зобов'язань, має незначний рівень залучених та кредитних ресурсів і відноситься до нормального типу фінансової стійкості.

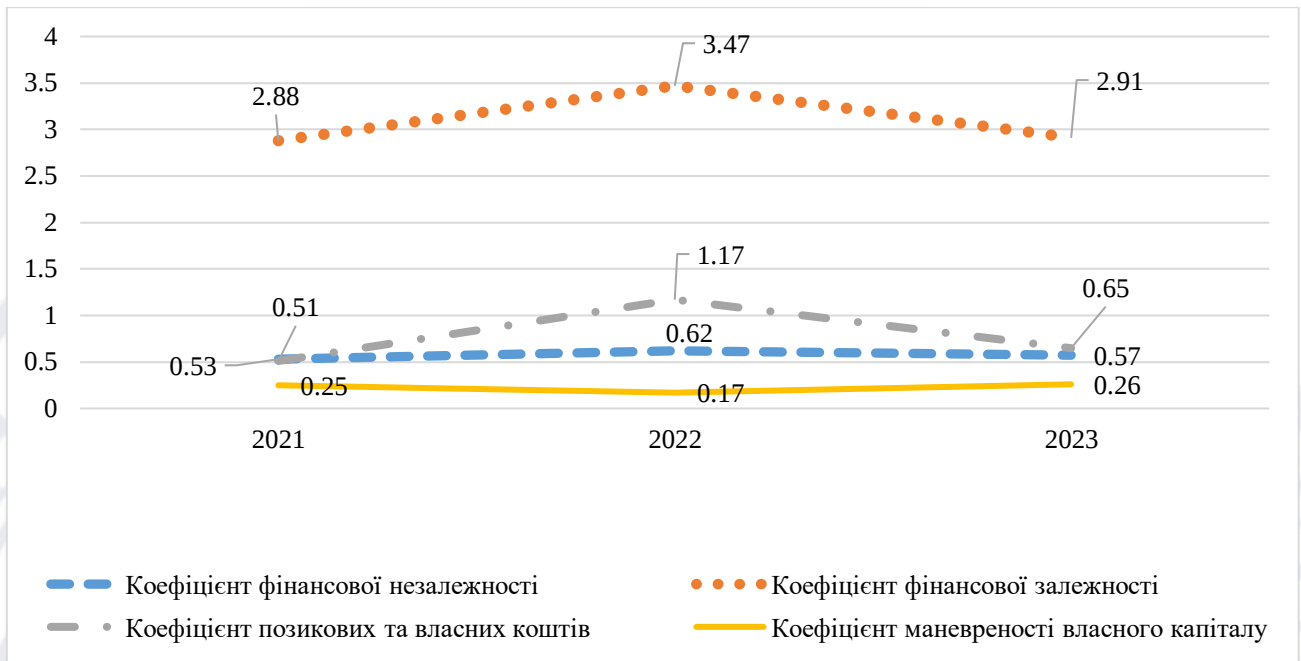


Рис. 2.4 – Динаміка показників фінансової стійкості Підприємства

Джерело: складено автором на основі даних таблиці 2.5 даного дослідження

Разом з тим, ми не можемо не зазначити, що проведене дослідження фінансових результатів діяльності Підприємства відображають лише окремий сегмент у його діяльності. Для того, щоб визначити чи не загрожує Підприємству банкрутство, передкризові або кризові явища необхідно вивчити додаткові показники фінансово-економічної та господарської діяльності. Враховуючи те, що у нас не було доступу до всіх необхідних документів, а ті, що були надані вважаються оперативною інформацією, нами зроблені висновки саме за результатами опрацювання наявної інформації.

Зрозуміло, що тільки на основі проведеного комплексного аналізу діяльності усіх складових структури Підприємства, можна приймати остаточне рішення щодо подальшого фінансового планування та визначення загальної стратегії розвитку.

Висновки до розділу 2

Філія «Ярмолинецьке лісове господарство» входить до Подільського лісового офісу ДП «Ліси України» (далі Підприємство) та розташовано в південній частині Хмельниччини на території Хмельницького та Кам'янець-Подільського адміністративних районів. До Підприємства входять наступні підрозділи: Ярмолинецьке лісництво, яке займає площу 2059,4 га; Городоцьке лісництво - 2835,4 га; Купинське лісомисливське лісництво - 668,6 га; Віньковецьке лісництво - 3167,3 га; Зіньківське лісництво - 2517,0 га; Сатанівське лісництво - 4441,9 га; Вишнівчицьке лісництво - 3652,9 га. Також до складу підприємства відноситься Лісоводський нижній склад, ст. Лісоводи, Ярмолинецький нижній склад, ст. Ярмолинці та Ярмолинецький гараж, смт Ярмолинці. Загальна площа Подільського лісового офісу становить – 19 342,5 га.

З 2023 року Підприємство не є юридичною особою і здійснює свою господарську діяльність на комерційній основі під керівництвом ДП «Ліси України». Разом з тим, за оперативною інформацією, наданою Підприємством проаналізуємо його діяльність за 2021-2023 роки.

За 2021 рік обсяги заготовленої деревини становили 78657 куб. м з яких від рубок головного користування 18057 куб. м, або майже 23%. 2022 рік – обсяги заготовленої сировини становили 79300 куб. м, з яких від рубок головного користування 18520 куб. м, або 23,4%. 2023 рік – обсяги заготовленої продукції були на рівні 79600 куб. м, з яких від рубок головного користування 18600 куб. м, або 23,4%.

Дослідження основних фінансових показників діяльності Підприємства на підставі даних річної фінансової звітності (оперативна інформація Підприємства, форма 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан) Додаток до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку та форма 2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), свідчить про позитивну

динаміку його діяльності. Підприємство протягом 2021-2023 років мало чистий дохід, який збільшився у 2023 році на 8459 грн або на 8% в порівнянні з відповідним періодом 2021 року.

Загальноприйнятими показниками при здійсненні фінансового аналізу діяльності підприємств вважаються такі показники: аналізу використання основних засобів; ліквідності та платоспроможності; фінансової стійкості; рентабельності тощо.

Аналіз планових і фактичних показників по Підприємству за 2021-2023 роки в більшості випадків свідчить про позитивну динаміку і доводить, що управління підприємством в цілому і зокрема фінансовими ресурсами та їх плануванням – призвело до фінансової стійкості підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПЛАНУВАННЯМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1. Основні проблеми при здійсненні управління процесом фінансового планування на підприємстві філія «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України»

Сучасні підприємства в реаліях сьогодення стикаються з безліччю проблем, більшість з яких потребують негайного вирішення, щоб і далі залишатися конкурентними і ефективними. Зміни у зовнішньому середовищі, непередбачувані виклики внутрішнього середовища підприємства – все це потребує високого рівня управлінських рішень та запровадження сучасних підходів до визначення та вирішення першочергових завдань. Досить часто такий напрямок як фінансове планування діяльності підприємства залишається недооціненим, що в результаті призводить до виникнення економічних прорахунків. Як зазначалося раніше в нашому дослідженні велика кількість підприємств не мають чіткого розуміння потреби фінансового планування та розуміння методичної складової у цьому процесі – тому здатність планувати, управляти та контролювати фінансові ресурси підприємства – для них залишається недоступною, що призводить до невизначеності свого економічного майбутнього, зокрема фінансового стану та платоспроможності.

Сучасні реалії ведення бізнесу особливо потребують раціонального планування своїх фінансових ресурсів, особливо при плануванні бюджету підприємства, контролі фінансових потоків та стану розрахунків з контрагентами, аналізі динаміки показників діяльності тощо.

Майже кожне підприємство в своїй діяльності стикається з низкою проблем, які значно ускладнюють планову роботу по всіх можливих напрямках. Що стосується організації фінансового планування і управління цим напрямком

– можна говорити про наступне: більшість облікових фінансових документів не завжди можна імплементувати в загальну облікову систему для проведення системного фінансового аналізу. Ціноутворення в більшості випадків формується за витратним методом, економічний аналіз щодо беззбитковості продажів підприємства не завжди проводиться вчасно і в повному обсязі із врахуванням всіх складових процесу. Процес планування фінансових ресурсів на Підприємстві не завжди є прозорим і зрозумілим для керівництва та непослідовність короткострокового планування до довгострокового (стратегічного) планування зводить нанівець всю роботу та не приносить бажаного ефекту. До всього вищезазначеного додаються ті фактори, що притаманні сучасним ринковим умовам та обмежують запровадження фінансового планування на підприємствах. До них можна віднести:

- високий рівень нестабільності зовнішнього середовища та макроекономічних параметрів;
- недосконалість ґрунтовних методологічних засад стратегічного фінансового планування щодо аналізу та врахування впливу чинників зовнішнього середовища та практичних способів їх реалізації;
- неможливість передбачення часто змінних вимог податкового законодавства;
- неефективність організаційних структур, відсутність належного інформаційного, технічного та програмного забезпечення, сучасних автоматизованих систем обліку, планування та управління підприємством;
- недостатня забезпеченість матеріальними та фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання для впровадження у практику ефективних для вітчизняних підприємств систем фінансового планування [14].

Вирішення вищезазначених проблем дозволить створити умови для запровадження ефективного фінансового планування, що призведе до

успішного та сталого функціонування підприємства в умовах невизначеності сучасних реалій.

Досить часто на підприємствах малого і середнього бізнесу взагалі не формується плановий баланс, не аналізуються його складові значення і загальна структура, не розраховуються планові і фактичні показники фінансової стійкості, ліквідності, не визначається рівень рентабельності. Фінансове планування, як потужний інструмент управління підприємством, покаже свою доцільність та необхідність на етапі його виконання та оперативного контролю. Якщо ігнорувати таку важливу управлінську складову – це може призвести до зниження дохідності та збитковості підприємства, втрати конкурентних позицій тощо. Фінансове планування в роботі суб'єктів господарювання покликане вирішувати ряд першочергових завдань та виконувати покладений на них певний функціонал в напрямку встановлення коротко- та довгострокових цілей при формуванні та виконанні стратегії розвитку підприємства, і, що дуже важливо отримувати інформацію про поточні і планові показники діяльності в режимі реального часу.

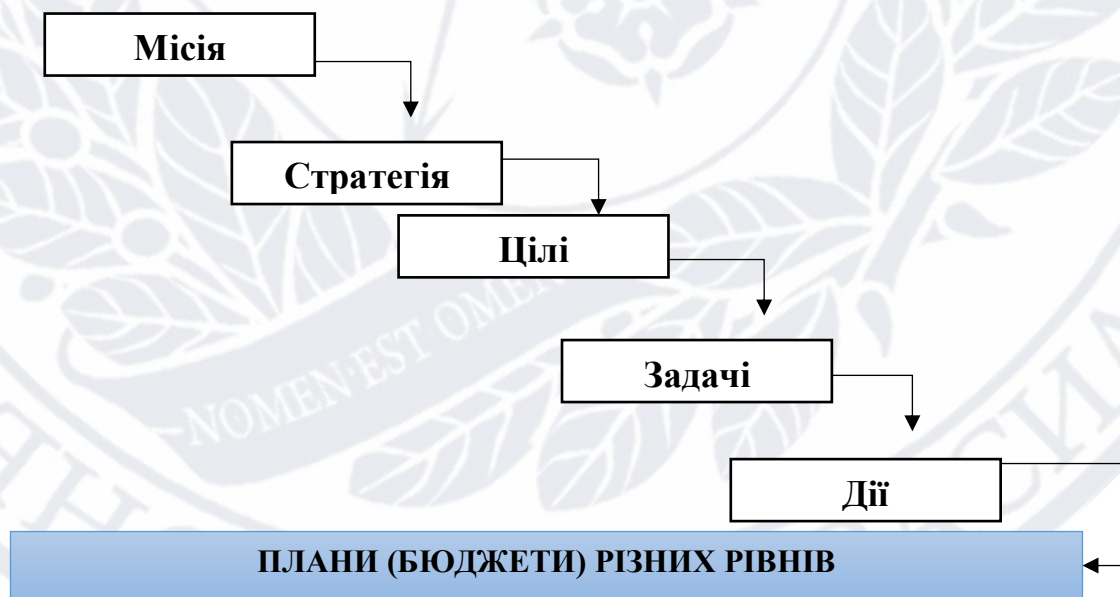


Рис.3.1 – Ієрархічна побудова цілей підприємства

Джерело: структуровано за даними [28]

На рис. 3.1 представлена схема ієрархічної побудови цілей підприємства, де представлено місце планування в тому числі і фінансового.

Враховуючи вищевикладене та узагальнюючи отримані в нашому дослідженні результати аналізу та оцінювання ефективності управління процесом фінансового планування лісогосподарського підприємства «Ярмолинецьке лісове господарство» зазначимо основні проблеми, які стримують більш ефективний розвиток нашого підприємства. До основних недоліків (на нашу думку) можна віднести:

- недосконалість існуючої системи здійснення фінансового планування на підприємстві, що призводить до негативної динаміки такого показника як фондівддача, наближення до значного зношення основних засобів (обладнання та устаткування) тощо. І хоча ми спостерігаємо позитивну динаміку показника прибутковості ми не можемо не враховувати той факт, що протягом останніх років спостерігаються значні інфляційні процеси, які впливають на цінову політику підприємств, і що зростаючі обсяги реалізованої продукції у грошовому вимірі не завжди означають збільшення обсягів виробництва і реалізованої продукції;

- неврахування у фінансових планах обсягів продажу продукції наявне матеріально-технічне забезпечення та людський потенціал, що в майбутньому може призвести до зниження такого важливого показника – ділової активності підприємства, обмежуючи таким чином потенційні додаткові обсяги оборотних засобів в господарський обіг підприємства;

- відсутність системної роботи щодо забезпечення підприємства кваліфікованими трудовими ресурсами, що може призвести до зниження ефективності роботи підприємства;

- неефективна робота щодо вчасного погашення кредиторської заборгованості, так обсяги кредиторської заборгованості за досліджувальний період майже на 95% не покриваються дебіторською заборгованістю, що в

кінцевому результату може вплинути на показники платоспроможності підприємства;

- недостатньо організована система фінансового планування на підприємстві, неузгодженість усіх ланок та структурних підрозділів, що загрожує подальшій ефективній роботі підприємства, його прибутковості та сталості.

Враховуючи вищезазначене, на основі визначених недоліків у системі фінансового планування діяльності підприємства ми можемо визначити найбільш вагомі проблеми, причини їх виникнення та можливі управлінські дії, направлені на пом'якшення наслідків проблем або їх повного усунення.

Причиною низької ефективності організаційних управлінських процесів, в напрямку здійснення фінансового планування, залишається неузгодженість у взаємодії учасників структурних (виробничих) підрозділів підприємства, в ході складання окремих елементів загального фінансового плану. Крім того, науковці та практики постійно вказують на відсутність загальноприйнятих стандартних форм звітної документації, що значно заважає формувати якісний і дієвий документ для роботи. При складанні фінансових планів на підприємстві як правило фахівці стикаються з дублюванням функцій, що може призвести до помилок в кінцевому документі. Також хочемо звернути увагу на «вузькі місця» в процесі фінансового планування, що можуть спричинити управлінські помилки в кінцевому результаті.

Дієвими заходами по вирішенню даних проблем можна вважати наступні: застосування методів цифровізації процесів фінансового планування; удосконалити наявну організаційну структуру управління підприємством; стандартизувати форми документообігу зовнішнього і внутрішнього середовища з методичними рекомендаціями щодо їх опрацювання тощо.

Для запобігання виникнення неефективних засобів здійснення фінансового планування на підприємстві (як правило завдяки тому, що планові показники

формується за фактичними показниками попередніх періодів, без здійснення відповідного аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ, які можуть впливати на господарську діяльність підприємства), які можуть проявитися через необґрунтованість формування планових показників без обов'язкового аналізу причинно-наслідкових зв'язків. Також необхідно врахувати нові можливості виробничо-збутової діяльності із застосуванням маркетингових стратегій та пошуку нових каналів збуту.

Для вирішення зазначених питань на підприємстві необхідно вдосконалити дієві інструменти фінансового планування в напрямку збутової діяльності, посилити заходи контролінгу, запровадити інноваційні системи управління підприємством, зокрема ERP-систему дія якої направлена на автоматизацію планово-облікових процесів. Також сприяти налагодженню управлінських рішень при плануванні кількісних показників доходної частини бюджету від основних контрагентів.

З метою недопущення розладів в процесі фінансового планування руху фінансових ресурсів у розрізі майбутніх грошових надходжень та показників видатків, і як наслідок – недопущення виникнення низьких показників прибутковості, необхідно запобігти виникненню неузгоджених дій при процесі аналізу поточних та зведення планових показників руху грошових ресурсів підприємства за основними напрямками. Також запобігати виникненню та поширенню управлінських та методичних помилок в процесі реалізації фінансового планування на підприємстві [9]. Для вирішення проблем в даному напрямку необхідно скористатися технологіями цифровізації в системі фінансового планування, з метою виявлення можливих переваг процесів діджиталізації у фінансово-господарській діяльності, що дозволить інтегрувати інформаційно-аналітичну складову підприємства з його обліковою функцією. Також необхідно забезпечити цифровізацію документообігу підприємства тощо.

Враховуючи результати проведеного аналізу існуючих та потенційних проблем забезпечення ефективного управління процесом фінансового планування на підприємстві «Ярмолинецьке лісове господарство», причин їх виникнення та шляхів можливого вирішення, доцільно запроваджувати зміни в напрямках ведення господарської діяльності і, зокрема, здійсненні фінансового планування з використанням дієвого інструментарію тісно пов'язаного з процесами автоматизації на виробництві, адаптувати процеси управління фінансовим плануванням відповідно вимогам сучасних реалій тощо.

Разом з тим, ми не можемо втілити на підприємстві відразу всі запропоновані методи покращення процесу фінансового планування на підприємстві. Зрозуміло, що необхідно обрати саме той метод, який відповідає стратегічним цілям підприємства, його пріоритетам та галузевому спрямуванню діяльності.

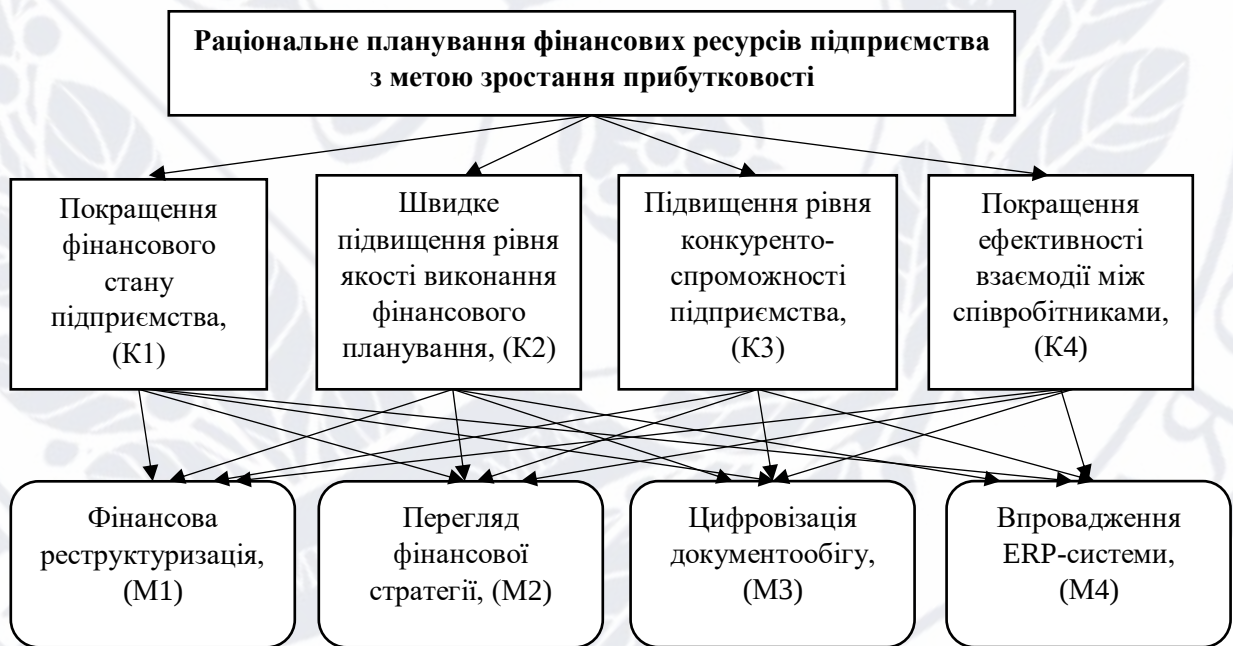


Рис. 3.2 – Декомпозиційний розподіл складових ієрархічного вибору альтернатив можливих шляхів удосконалення раціонального планування фінансових ресурсів підприємства

Джерело: складено та структуровано на основі [13]

Проведемо ранжування за ієрархічним принципом можливих альтернативних рішень для виконання завдання по покращенню процесу управлінням фінансового планування на підприємстві (методи M1, M2, M3, M4) до таких завдань:

- Покращення фінансового стану підприємства (K1);
- Швидке підвищення рівня якості виконання фінансового планування (K2);
- Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, (K3);
- Покращення ефективності взаємодії між співробітниками, (K4).

Наступний крок – визначення найважливіших альтернатив і критеріїв з метою визначення найкращого критерію за допомогою якого Підприємству вдасться досягнути поставленої мети – забезпечити раціональне планування фінансових ресурсів підприємства з метою зростання прибутковості, за допомогою методу попарних оцінок суджень. Цей метод, відомий в нашій країні як «метод аналізу ієрархій», був вперше запропонований американським математиком Томасом Сааті в середині XX століття і досі успішно застосовується для вирішення практичних задач [60]. Така система відносно методу аналізу ієрархій інакше МАІ – є структурованим методом побудови та аналізу складних рішень, який ґрунтується на математиці та психології і дає результат, який являє собою зворотно-симетричну матрицю, представлену в таблиці 3.1 [13]:

Таблиця 3.1 – Матриця парних порівнянь суджень за методом аналізу ієрархії Томаса Сааті

Фактор	1 (j-фактор)	...	n
1 (і-й фактор)	1	...	a(i,j)
...	...	1	...
n	a(i,j)	...	1

По перше необхідно створити матрицю парних порівнянь з метою визначення пріоритетності наших критеріїв, що дозволить обрати найбільш привабливий та ефективний метод для досягнення поставленої мети (таблиця 3.2).

Як видно з даних значень матриці можна припустити, що критерій K4 має незначне пріоритетне значення серед інших, особливо над критеріями K2 та K1 та помітну перевагу над критерієм K3.

Таблиця 3.2 – Матриця парних порівнянь пріоритетно вибраних критеріїв

Критерій	K1	K2	K3	K4
K1	1/4	1/3	1	3
K2	1/3	1	3	5
K3	1/3	1/5	1/3	1
K4	1	2	3	4

Пріоритетність критеріїв визначається за формулами:

$$Wi = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n a_{ij}} \quad (3.1)$$

$$W_{\text{норм}} = Wi / \sum_{i=1}^n Wi \quad (3.2)$$

Де: Wi – компонента власного вектору матриці (середнє значення оцінок пріоритетності);

$W_{\text{норм}}$ – нормований вектор матриці попарних порівнянь (вектор пріоритетів);

a_{ij} – значення елементів матриці.

Оцінка узгодженості думок експертів розраховується за формулами:

$$\lambda = \sum_{i=1}^n a_{ij} * W_{\text{норм}} \quad (3.3)$$

$$Ic = \frac{(\lambda - n)}{(n-1)} \leq 0.2 \quad (3.4)$$

$$OC = \frac{Ic}{Icc} \leq 0.1 \quad (3.5)$$

де λ – власне значення матриці;

I_c – індекс узгодженості;

I_{ss} – середнє значення індексу узгодженості (дані табл. 2);

OC – відношення узгодженості;

n – кількість критеріїв (альтернатив).

Середнє значення індексу узгодженості наведено у таблиці 3.

Результати розрахунку пріоритетності критеріїв вибору методу вдосконалення раціонального планування фінансових ресурсів підприємства представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 Значення пріоритетності критеріїв при виборі методу удосконалення раціонального планування фінансових ресурсів підприємства

Критерій	K1	K2	K3	K4	Wi	W норм
K1	0,33	0,50	1,00	3,00	0,84	0,18
K2	0,50	1,00	2,00	4,00	1,41	0,30
K3	0,33	0,25	0,33	1,00	0,41	0,09
K4	1,00	2,00	3,00	3,00	2,06	1,44
Сума	2,17	3,75	6,33	11,00	4,72	1,00

Результати розрахунків за найбільш пріоритетним критерієм при визначенні методу удосконалення раціонального планування фінансових ресурсів підприємства є швидке підвищення рівня виконання бізнес-процесу K4. Значення показників індексу узгодженості та відношення узгодженості, нижче за нормативні 0,2 та 0,1 відповідно, що свідчить про узгодженість експертних думок та адекватність проведеного дослідження [13].

За результатами проведеного дослідження пріоритетним критерієм (методом) для удосконалення раціонального планування фінансових ресурсів підприємства визнано – «Впровадження ERP-системи».

3.2 Шляхи зміцнення фінансового стану підприємства філії «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України» на основі удосконалення управління процесом фінансового планування

Сьогодні все більшу увагу науковців світу та практиків привертають питання особливостей практичного застосування сучасних новітніх інформаційних технологій в діяльності суб'єктів господарювання, зокрема в напрямку фінансового планування на підприємствах. Цифровізація стрімкими темпами захоплює усі сфери життєдіяльності людства. При цьому, основними цілями реалізації цифрового розвитку економіки є наступні:

- забезпечення економічного зростання;
- залучення додаткових обсягів інвестицій;
- технологічна та цифрова модернізація промисловості та зокрема виробництва;
- підвищення конкурентоспроможності;
- розвиток цифрового підприємництва [28].

Цифровізація економічних процесів впливає на діяльність суб'єктів господарювання, змінює підходи до ведення бізнесу, а також до окремих складових їх діяльності через змінювання самої системи управління, систем документообігу, облікових систем та порядку ведення бухгалтерського обліку, систем бюджетування та фінансового планування. Як вже зазначалося раніше – фінансове планування великою мірою впливає на функціонування підприємства.

Фінансове планування є однією з основних складових внутрішнього процесу планування на підприємстві і важливим елементом в управлінській системі діяльності підприємства, що схематично представлено на рис. 3.3



Рис. 3.3 – Структура управлінського циклу на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [28]

Для утримання своїх конкурентних позицій на ринку Підприємство має змінювати підходи до технологій ведення бізнесу, зокрема переглядати підходи до здійснення фінансового планування із врахуванням запровадження нових дієвих інструментів пов'язаних з автоматизацією виробничих процесів. Одним з таких дієвих і ефективних інструментів є ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – планування ресурсів (фінансів) підприємства. Дана система значно відрізняється від загальноприйнятих систем автоматизації документообігу та запровадження управлінських функцій або процесів на підприємстві.

Основна мета даного інструменту – є консолідація усіх інформаційних ресурсів підприємства за визначеними напрямками діяльності, враховуючи при цьому такі важливі складові діяльності як оперативність, системність, достовірність тощо, що дозволяє оперувати та впорядковувати великі масиви інформації, стандартизувати практичну складову управління бізнес-процесами підприємства та скоротити робочий час на опрацювання такої інформації,

отримати позитивний вплив на виробничі, оперативні та фактичні показники підприємства за рахунок удосконалення фінансового планування. При цьому зазначасмо, що впровадження ERP-системи по різному поширюються по галузевих напрямках. І хоча в більшості випадків запровадження ERP-системи відноситься до виробничої сфери інші галузі те адаптують під свої вимоги і стандарти даний потужний інструмент. Так, основними причинами, які сформували потребу запровадження ERP-системи на підприємстві – є наступні:

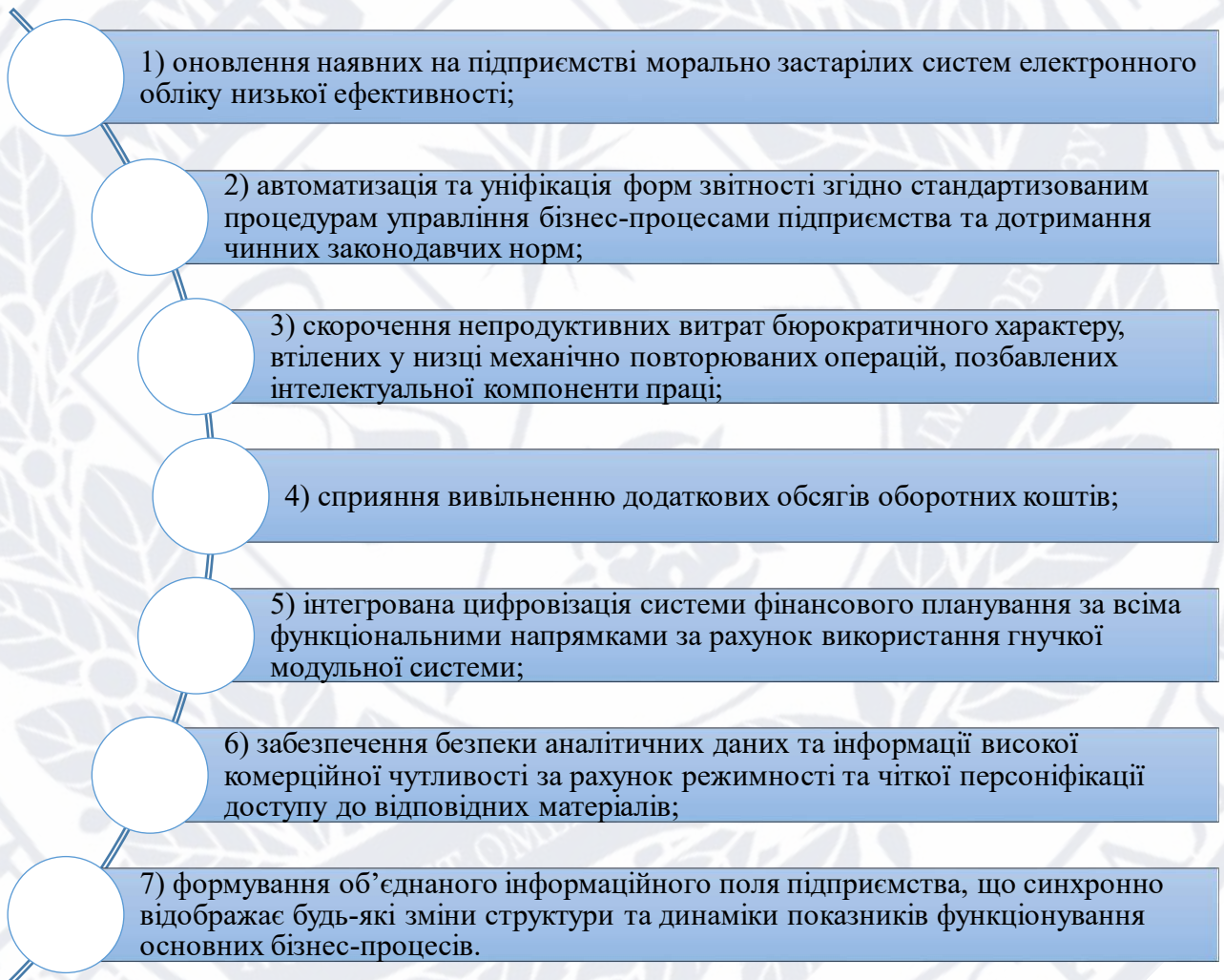


Рис. 3.4 – Основні причини, які формують актуальну потребу у впровадженні ERP-систем на підприємстві [9].

Важливим є той факт, що застосування ERP-системи на Підприємстві вирішує ряд питань направлених на охоплення усіх функціональних напрямків управління, які залучені до процесу фінансового планування на оперативному чи стратегічному рівнях. Схематично це представлено на рис. 3.5.

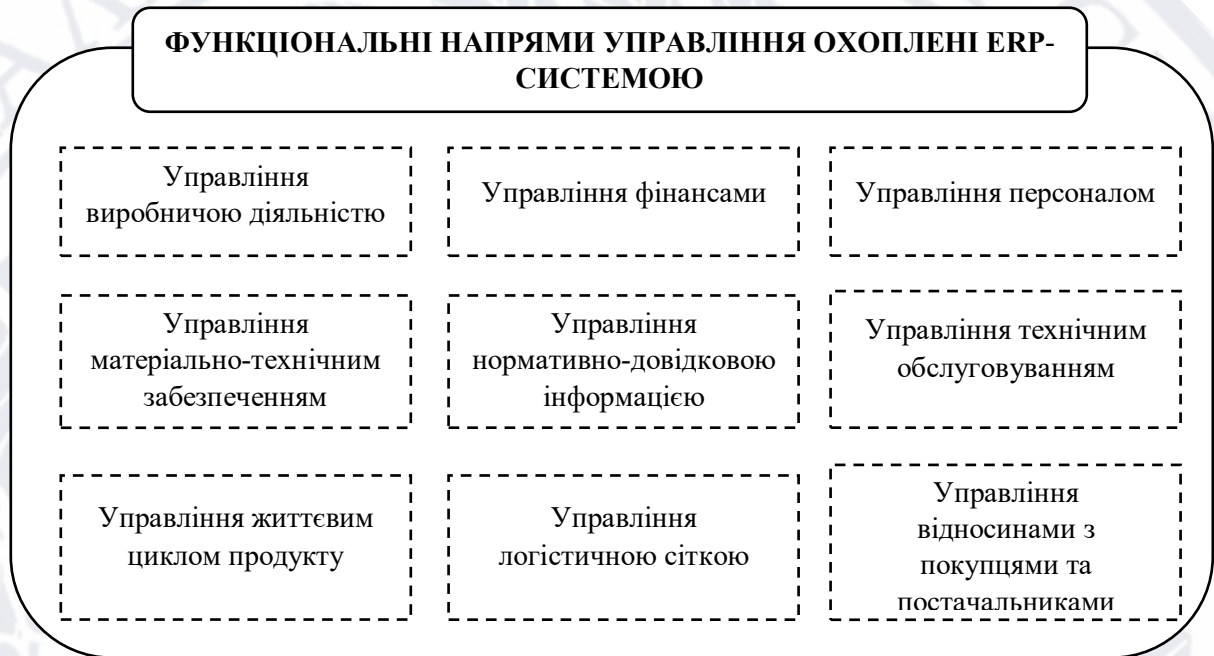


Рис. 3.5 – Функціональні напрями управління охоплені ERP-системою

Джерело: структуровано автором на основі [33]

Слід зазначити, що вибір ERP-рішення для ефективного функціонування підприємства в цілому і зокрема посилення процесу фінансового планування, є досить складним та комплексним завданням. Сьогодні на вітчизняному ринку представлені основні світові та вітчизняні розробки в цьому напрямку. Конкуренція на даному ринку дуже значна, постійно з'являються нові пропозиції, завдяки чому у споживачів зазначених послуг з'являється можливість отримувати широкий та різноманітний асортимент продуктів, які дозволяють вирішувати проблематику різноманітного спектру управлінських і фінансових завдань. Найбільш поширені продукти представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Основні порівняльні характеристики ERP-систем

Назва системи	Галактика	Microsoft AX	BAS ERP	Парус
Характеристика	Багатофункціональна програма, що охоплює сфери логістики, фінансів, виробництва, обліку (бухгалтерського та податкового). Надає широкий спектр інформації для прийняття рішень стратегічного або тактичного рівня.	Програма орієнтована на забезпечення ефективного управління ресурсним потенціалом середніх та великих підприємств, широко розповсюджена на світовому ринку ERP-систем.	Призначена переважно для реалізації функцій обліку: фінансового, управлінського та бухгалтерського. Найбільш поширена серед країн пострадянського простору, адаптована до відповідних систем обліку та управління підприємством.	Багатофункціональна програма націлена на реалізацію управлінських підприємств різних сфер діяльності та форм власності, утім переважно невеликого масштабу.
Галузі застосування	Машинобудування, енергетика, ВПК, нафтогазовий комплекс	Харчова промисловість, нафтогазовий комплекс, торгівля	Машинобудування, харчова промисловість та інші галузі.	Енергетика, нафтогазовий комплекс, машинобудування
Переваги	Інтегрованість усіх функціональних відділів підприємства в єдину систему	Можливість інтеграції програми з продуктами Microsoft Office, наявність мобільного додатку.	Відкритий програмний код, зрозумілість, адаптованість до вітчизняних підприємств.	Багатофункціональність, зрозумілість, економічність в експлуатації
Недоліки	Найбільш ефективна для великих підприємств, складність коду	Закритий програмний код, висока вартість, додаткове навчання.	Сповільнена швидкість роботи, додаткове навчання співробітників.	Переважне використання на малих підприємствах, вартість ліцензії.
Вартість	350-1200 USD/робоче місце	3500 USD/робоче місце	150-600 USD/робоче місце	1000-1200 USD/робоче місце

Продовження таблиці 3.3

Строк впровадження	4 місяці – 1,5 роки	6 місяців – 2 роки	3 - 9 місяців	4 місяці – 1 рік
Кількість користувачів	Більше 5000	До 1000	До 150	До 250

Джерело: структуровано і узагальнено автором на основі [30,31,57,72]

При прийнятті рішення запровадити на Підприємстві комплексної автоматизованої системи управління, керівники компаній (організацій, підприємств), як правило, націлені на виконання таких завдань як підвищення ефективності підприємства, досягнення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності, досягти зменшення витрат та подальшого розвитку, поліпшення рівня обслуговування клієнтів тощо (рис. 3.6)

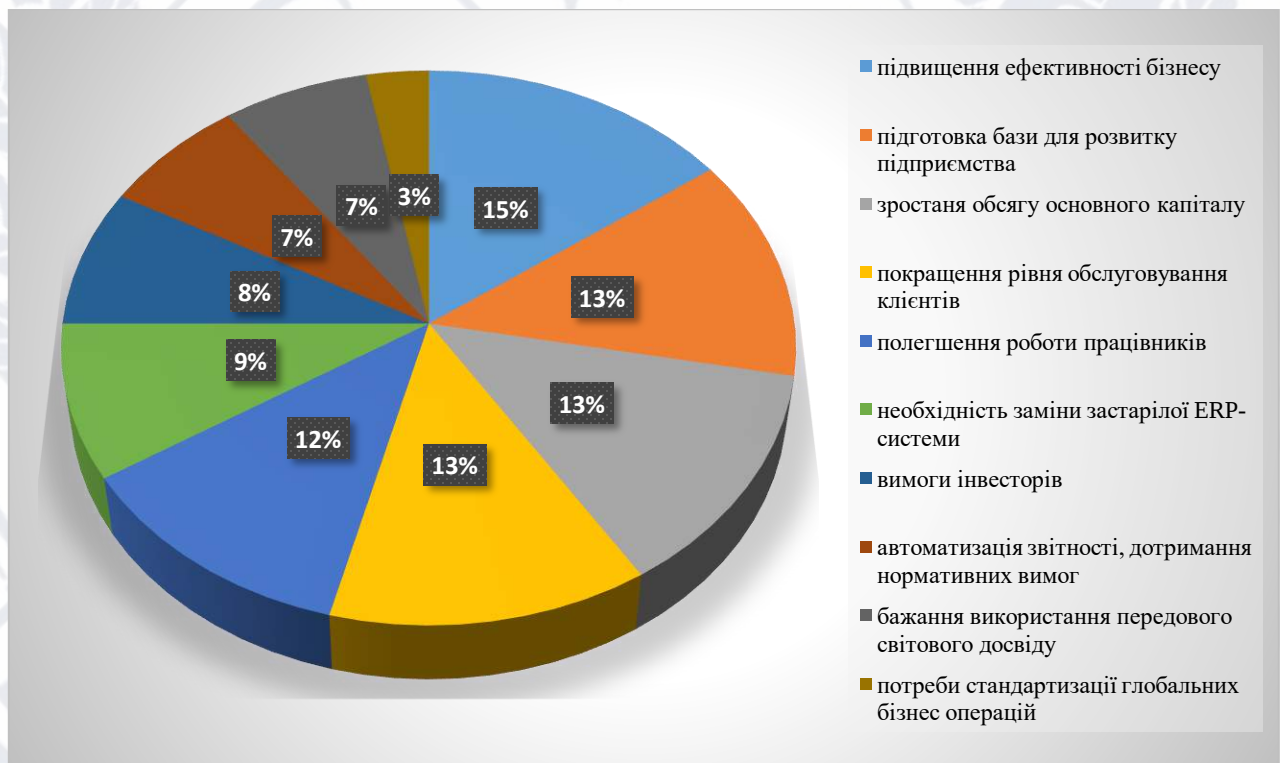


Рис. 3.6 – Основні причини прийняття рішення про впровадження на підприємстві ERP –системи

Джерело: структуровано автором на основі [30,31,57,72]

Підсумовуючи вищевикладене, проведемо аналіз доступного на нашому внутрішньому ринку системне забезпечення і складемо відповідну матрицю порівняння функцій зазначених в таблиці 3.4 програмних систем, що нададуть додаткові можливості підприємству автоматизувати управління процесами фінансового планування та прогнозування.

Таблиця 3.4 – Матриця порівняння функцій системного забезпечення для автоматизації процесу фінансового планування та прогнозування

Системне забезпечення	Бюджетування	Прогнозування	Планування	Аналіз даних	Візуалізація даних	Шаблони звітів	Спеціальна звітність	Аналітика
Галактика	+	-	+	+	+	+	-	-
Microsoft AX	+	-	-	+	+	+	-	-
BAS ERP	+	+	+	+	+	+	-	+
Парус	+	+	-	-	+	+	+	-

Джерело: структуровано автором на основі [30,31,57,72]

Аналізуючи дані таблиці 3.4 ми можемо зазначити, що розглянуті в нашому дослідженні варіанти системного забезпечення мають достатню кількість важливих функцій для ефективного управління фінансовим плануванням на підприємстві. Дані системи мають дещо схожий функціонал, разом з тим вони мають певні відмінності і в методах розробки, і в технологіях, що використовуються – і все це може впливати на зручність та комфорт у їх використанні в повсякденній роботі фахівців. Ми можемо припустити, що для нашого підприємства лісогосподарської галузі найбільш прийнятними системними програмами, якими б вони могли користатися у своїй діяльності – є

програма «Галактика» та «BAS ERP» я такі, що мають найбільшу кількість позитивних значень функціональних можливостей.

Разом з тим, вважаємо за необхідне взяти до уваги дослідження фахівців-розробників даних системних програм серед користувачів, де зазначається основні параметри ефективності їх використання.

Таблиця 3.5 – Ранжування системного забезпечення для автоматизації процесу планування та прогнозування для можливого впровадження на підприємствах лісгосподарської галузі

№	Системне забезпечення	Загальний рейтинг (5)	Легкість використання (10)	Якість підтримки (10)	Легкість налаштування (10)
1	Галактика	3,5	8	8	7
2	Microsoft AX	3	7	7	6
3	BAS ERP	4	8	8,5	8
4	Парус	4,5	7,5	7	7

Джерело: структуровано і узагальнено автором на основі [57,72]

Аналіз даних таблиці свідчить про те, що системне забезпечення «BAS ERP» має високий загальний рейтинг та високі оцінки по всіх критеріях зазначених в таблиці.

Отже, підсумовуючи вищевикладене можна зазначити, що для підвищення ефективності управління процесом фінансового планування підприємством варто запровадити на підприємстві філія «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України» один з варіантів системного забезпечення ERP-системи – «BAS ERP».

3.3. Управління етапами впровадження системного забезпечення ERP-системи на підприємстві філія «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України»

Запровадження ERP-системи на підприємстві вимагає ретельної підготовки в напрямку ретельного аналізу усіх бізнес-процесів, які реалізуються на підприємстві з метою їх подальшого впорядкування та структуризації баз даних, які накопичились у фінансових та інших підрозділах підприємства. Разом з тим, є обов'язкові умови для виконання з метою більш ефективного запровадження новітніх технологій та отримання позитивних результатів. В першу чергу підприємство має визначитися з тим продуктом, який найбільш відповідає його потребам. Керівництво Підприємства має укласти договір про співпрацю на отримання послуг з надання відповідних консультацій та впровадження системного забезпечення у внутрішнє середовище філії «Ярмолинецьке лісове господарство». Також управлінський склад Підприємства має визначити задіяних у процесі впровадження системного забезпечення та розробити дорожню карту проєкту, відповідно до якої буде відбуватися комунікація з усіма учасниками і партнерами. Успіх запровадження нового системного забезпечення напряду буде залежати від якості підготовчого етапу та врахування всіх необхідних параметрів. Зрозуміло, що зазначений підготовчий процес є своєрідним фундаментом подальшого успіху Підприємства в розвитку та ефективності.

Як було зазначено, в першу чергу необхідно сформувати майбутню команду – це один з ключових факторів, що сприятиме успішному управлінню всіма процесами на підприємстві, в тому числі і фінансовим плануванням. Команда має складатися з ряду фахівців таких як: фінансисти, бухгалтери, ІТ-спеціалісти, консультанти з фінансового планування та бізнес-процесів на підприємстві, керівники відділів Підприємства, які безпосередньо будуть використовувати ERP-системний продукт в своїй повсякденній діяльності. В

даному контексті важливо зазначити, що кожен з учасників процесу має розуміти свою роль і відповідальність у налагодженні співпраці, вирішенні нагальних проблемних питань, ефективному використанні всіляких ресурсів.

Паралельно з формуванням команди має бути організована робота по розробці бюджетного портфелю Підприємства (таблиця 3.6). Даний документ має відобразити усі фінансові показники, прогнози, ризики, в тому числі і витрати Підприємства на програмне та організаційне забезпечення, оплату праці залученим фахівцям, навчання працівників, а також консультаційні послуги продавця послуг (ERP-системного продукту). Формування бюджетного портфелю має містити чіткий аналіз усіх витрат і можливі ризики, які можуть нести загрозу на фінансову складову проєкту. Також треба передбачити певний відсоток на непередбачувані витрати, які завжди мають місце у процесі реалізації нових проєктів.

Таблиця 3.6 – Складові бюджетного портфеля проєкту впровадження ERP-системи на підприємстві філія «Ярмолинецьке лісове господарство»

Категорія витрат	Опис	Сума на рік, тис. грн	Сума на 2 роки, тис. грн
Програмне забезпечення	Ліцензії на ERP-систему	1 510	3020
Апаратне забезпечення	Сервери, мережеве обладнання	440	880
Оплата праці команди	Зарплати співробітників	650	1 300
Консультаційні послуги	Послуги розробників (продавців)	850	1 700
Навчання персоналу	Тренінги, семінари	130	260
Адміністративні витрати	Офісні витрати	250	500
Додатковий фонд	Не заплановані витрати	200	400
Всього		4 030	8 060

Джерело: складено автором

До складу «пілотної» команди, що першими будуть тестувати можливості нового системного продукту, будуть включені фахівці за наступними спеціальностями:

- фінансовий менеджер;
- юрист;
- ІТ-спеціаліст;
- головний бухгалтер;
- бухгалтер;
- фахівець матеріально-технічного забезпечення;
- спеціаліст відділу збуту.

Розробники (продавці) програмного забезпечення налаштують всі параметри системного забезпечення, відповідно до заданих параметрів та потреб Підприємства, нададуть необхідні консультації та проведуть заплановані навчання. Злагоджена і професійна робота усієї команди дозволить швидко та ефективно впровадити новітні цифрові технології в робочі процеси філії «Ярмолинецьке лісове господарство».

Наступним етапом запровадження ERP-системи на підприємстві філія «Ярмолинецьке лісове господарство» має стати налагодження співпраці з партнерами щодо формування нових моделей співпраці через застосування нових можливостей програмного забезпечення. Буде сформована архітектура взаємовідносин через нові можливості в системі документообігу, договірних зобов'язань відповідно до існуючих державних чи внутрішньофірмових стандартів, політик компаній. Паралельно із закупівлею, налаштуванням та впровадженням нового системного забезпечення необхідно здійснити закупівлю серверного обладнання після установаження якого розпочнеться збір, внесення та акумулювання відповідних даних по Підприємству до вимог обраної ERP-системи. С кожним новим кроком по впровадженню нової ERP-системи на підприємстві філія «Ярмолинецьке лісове господарство» буде задіяно все

більше учасників і кожний новий етап буде потребувати більшої уваги та концентрації спеціалістів, від яких залежить якість та ефективність використання нових можливостей.

Процес передачі (копіювання чи міграції) даних з однієї системи до нової ERP-системи проходить в декілька етапів, кожен з яких потребує точності перенесення даних з метою уникнення та мінімізації можливих ризиків.

По перше, необхідно проаналізувати які обсяги даних необхідно мігрувати з однієї системи в іншу та планово перемістити всю важливу інформацію, запобігаючи можливій втраті важливих даних по Підприємству. Все це провести із врахуванням можливостей нової ERP-системи.

По друге, необхідно систематизувати наявну інформацію по підприємству по усім структурним підрозділам та привести таку інформацію до уніфікованої форми, запобігаючи можливому її дублюванню, наявності помилок тощо. На цьому етапі дуже важливо не втратити важливу інформацію та визначити дані, які можливо архівувати або видалити.

Після завершення підготовчого етапу – дані можна переносити до нової інформаційної системи, використовуючи новітні спеціальні інструменти програмного забезпечення для спрощення автоматизації процесу. Фахівці розробники програмного забезпечення завжди рекомендують на даному етапі використовувати так звані «тестові перенесення», щоб бути впевненими у коректному перенесенні важливої для Підприємства інформації.

Дані, що підлягають перенесенню їх перелік та категоризація представлені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Категорії даних, що підлягають перенесенню до нової ERP-системи

№	Категорія даних	Опис та основні характеристики
1.	Основні дані (Master Data)	найважливіші дані, що визначають ключові аспекти бізнесу. До них відносяться: - дані про клієнтів: імена, адреси, контактна інформація, умови контрактів, історія взаємодії - дані про постачальників: контактна інформація, історія закупівель, умови контрактів; - дані про продукти: опис, характеристики, ціни, інформація про запаси; - дані про співробітників: особисті дані, посади, інформація про заробітну плату, історія роботи.
2.	Транзакційні дані (Transactional Data).	дані про всі бізнес-операції і транзакції, які здійснюються в компанії, а саме: - замовлення клієнтів: деталі замовлень, дати, суми, статуси; - закупівлі: записи про придбані товари та послуги, дати, постачальники; - рахунки-фактури: інформація про виписані та отримані рахунки, дати, суми; - фінансові транзакції: записи про платежі, надходження, звіти про доходи та витрати.
	Дані про запаси (Inventory Data)	інформацію про: - поточний стан запасів: кількість товарів на складі, їх місцезнаходження; - історія руху запасів: приймання, відвантаження, переміщення товарів.
	Фінансові дані (Financial Data).	дані, що необхідні для ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності, включаючи: - журнал проведення: записи про всі фінансові операції за останні 2-3 роки; - бюджети: заплановані витрати та доходи; - баланс, звіт про прибутки і збитки, звіт про рух грошових коштів.
	Дані про виробництво (Production Data).	містять інформацію, пов'язану з виробничими процесами: - плани виробництва: заплановані обсяги виробництва, графіки; - виробничі замовлення: деталі замовлень на виробництво, статуси виконання.
	Документальні дані (Document Data).	Включають всі документи, що зберігаються в системі: - контракти, угоди, технічні специфікації, інструкції; - сканкопії важливих документів, електронні листи, звіти.
	Історичні дані (Historical Data)	Включають архівні дані, які можуть знадобитися для аналізу або звітності, включаючи старі транзакції, історію взаємодій з клієнтами та постачальниками.
	Конфігураційні дані (Configuration Data).	Це налаштування системи, які визначають, як система працює та як обробляє дані: - Налаштування користувачів: права доступу, ролі. - Параметри системи: налаштування модулів, бізнес-правила

Джерело: структуровано дані на основі [9,31,57,72]

Слід зазначити, що управління вищезазначеним проєктом здійснює керівник підприємства філія «Ярмолинецьке лісове господарство» і саме він визначає ті першочергові кроки, які необхідно здійснити, щоб Підприємство залишалося ефективним і покращувало свої економічні досягнення.

Разом з тим, як вже зазначалося в 2 розділі даного магістерського дослідження – наприкінці 2022 року в Україні були ліквідовані 24 обласні управління лісового господарства і замість них створено Центральний апарат ДП «Ліси України», 10 регіональних офісів, 148 філій (1451 лісництво), які з 2023 року розпочали свою діяльність в повному обсязі. Зрозуміло, що така вертикально організована компанія з ієрархічною та лінійною структурою, що містить в собі декілька рівнів управління потребує запровадження новітніх досягнень цифрового обліку даних, зокрема ERP-систем, які дозволять оптимізувати всі управлінські та виконавчі процеси на всіх рівнях та в подальшому дозволять ефективно управляти такою складною ієрархічною структурою.

Висновки до 3 розділу

Процес планування фінансових ресурсів на Підприємстві не завжди є прозорим і зрозумілим для керівництва та непослідовність короткострокового планування до довгострокового (стратегічного) планування зводить нанівець всю роботу та не приносить бажаного ефекту.

Досить часто на підприємствах малого і середнього бізнесу взагалі не формується плановий баланс, не аналізуються його складові значення і загальна структура, не розраховуються планові і фактичні показники фінансової стійкості, ліквідності, не визначається рівень рентабельності. Фінансове планування, як потужний інструмент управління підприємством, покаже свою доцільність та необхідність на етапі його виконання та оперативного контролю.

Якщо ігнорувати таку важливу управлінську складову – це може призвести до зниження дохідності та збитковості підприємства, втрати конкурентних позицій тощо.

Дієвими заходами по вирішенню даних проблем можна вважати наступні: застосування методів цифровізації процесів фінансового планування; удосконалити наявну організаційну структуру управління підприємством; стандартизувати форми документообігу зовнішнього і внутрішнього середовища з методичними рекомендаціями щодо їх опрацювання

Сьогодні все більшу увагу науковців світу та практиків привертають питання особливостей практичного застосування сучасних новітніх інформаційних технологій в діяльності суб'єктів господарювання, зокрема в напрямку фінансового планування на підприємствах. Цифровізація стрімкими темпами захоплює усі сфери життєдіяльності людства.

Для утримання своїх конкурентних позицій на ринку Підприємство має змінювати підходи до технологій ведення бізнесу. Одним з дієвих і ефективних інструментів є ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – планування ресурсів (фінансів) підприємства. Дана система значно відрізняється від загальноприйнятих систем автоматизації документообігу та запровадження управлінських функцій або процесів на підприємстві.

Запровадження ERP-системи на підприємстві вимагає ретельної підготовки в напрямку аналізу усіх бізнес-процесів, які реалізуються на підприємстві з метою їх подальшого впорядкування та структуризації баз даних, які накопичились у фінансових та інших підрозділах підприємства. Разом з тим, є обов'язкові умови для виконання з метою більш ефективного запровадження новітніх технологій та отримання позитивних результатів.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. В результаті опрацювання наукових досліджень визначено, що фінансове планування діяльності підприємства було і залишається важливим елементом сучасного управління бізнесом. Сьогодні поняття «фінансове планування» розглядається переважно з двох позицій: як «процес» і як «діяльність». Також в роботі представлено широку класифікацію визначень поняття «фінансове планування» за різними науковими підходами.

2. Доведено, що завдяки фінансовому плануванню визначається та обґрунтовується потреба підприємства у фінансових ресурсах для виконання прогнозованих фінансовим планом завдань та запланованих обсягів господарської діяльності, які були попередньо узгоджені відповідно до наявних (або передбачуваних) джерел фінансування, що в кінцевому результаті забезпечує фінансову стійкість та стабільність підприємства. Визначено та проведено аналіз основних принципів та методів для забезпечення належного рівня організації фінансового планування на підприємстві. Сформовано поетапну структуру складання фінансового плану.

3. Сформовано систему критеріїв ефективності управління фінансовим плануванням та доведено, що при правильному підході фінансове планування може стати потужним інструментом, що забезпечить економічне зростання підприємству, його захист та стійкість та унеможливить понадпланове та понаднормоване використання фінансових ресурсів підприємства на усіх його виробничих ланках.

4. Дослідження теми магістерської роботи проводилося з використанням матеріалів філії «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України». Проаналізовано результати фінансово-господарської діяльності підприємства за період 2021-2023 років. За результатами дослідження

визначено: організаційну структуру підприємства, його основні фінансові показники та їх динаміку протягом досліджуваного періоду, сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, проаналізовано ефективність управління фінансовим плануванням на підприємстві і зазначено, що підприємство є платоспроможним і здатним погашати свої поточні зобов'язання в строк і в повному обсязі. За показниками 2023 року можна припустити, що Підприємство покращує ефективність своєї діяльності і на це вказують показники фінансової стійкості Підприємства. Підприємство виробляє рентабельну продукцію, має прибуток, вчасно сплачує заробітну плату працівникам тощо.

5. Визначено за допомогою «методу аналізу ієрархій», що найбільш ефективний та пріоритетний метод удосконалення процесу фінансового планування на досліджуваному підприємстві – це «Впровадження ERP-системи». Дана система завдяки консолідації усіх інформаційних ресурсів підприємства за визначеними напрямками діяльності, враховуючи при цьому такі важливі складові діяльності як оперативність, системність, достовірність тощо, дозволяє оперувати та впорядковувати великі масиви інформації, стандартизувати практичну складову управління бізнес-процесами підприємства та скоротити робочий час на опрацювання такої інформації, отримати позитивний вплив на виробничі, оперативні та фактичні показники підприємства за рахунок удосконалення фінансового планування.

6. Розроблено етапи запровадження на підприємстві філія «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України» ERP-системи, що дозволить підвищити ефективність управління процесом фінансового планування підприємством, стати інвестиційно привабливими та конкурентоспроможними, досягти зменшення витрат та подальшого розвитку, поліпшення рівня обслуговування клієнтів тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М., Журавель Т. М., Михайленко Р. М. Фінанси підприємств : навч. посіб. для самот. вивчення дисципліни. Київ : Знання, 2009. 299 с.
2. Антонюк О. О. Антикризовий моніторинг: принципи та механізм проведення. Економічний простір : Збірник наукових праць. № 48/1. Дніпропетровськ : ДАБА, 2011. С. 190–196.
3. Бабіченко В. В. Бюджетування в системі фінансового планування: дис. ... канд. екон. наук: 08.04.01 / Київський національний економічний ун-т. - К., 2005. 224 с.
4. Бабшнська А.О. Аналіз фінансової стійкості підприємства. Сімнадцята всеукраїнська практично-пізнавальна інтернет-конференція. URL: <https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/47-simnadtsyata-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/363-analiz-finansovoji-stijkosti-pidpriemstva-v-suchasnikh-umovakh> (дата звернення: 20.09.2024)
5. Бердар М. М. Фінанси підприємств. К. : Центр учбової літератури, 2010. 352 с.
6. Біла О. Г. Фінансове планування і прогнозування Л. : Компакт-ЛВ, 2005. 312 с.
7. Білик М. Д., Беялов Т. Е. Фінансове планування на підприємстві : навчальний посібник. Київ : ПанТот, 2015. 435 с.
8. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. К. : Эльга; Ника Центр. – 2007. Т. 1. 624с.
9. Бобко Т.О. Управління процесом фінансового планування на Державному підприємстві «Укроборонсервіс» з метою забезпечення сталого розвитку: магіст. дисер. / НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». –К., 2021. 135с.

10. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. 2-е рус. изд. пер. Н. Барышниковой с 7-го междунар. изд: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. 1008 с.

11. Буряк А. В., Дем'яненко І. В. Фінансове планування в системі управління розвитком підприємства. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2015. № 200(3). С. 155-160.

12. Вареник В.М., Ніколайчева Г.Ю. Оцінювання якості фінансових планів підприємства: алгоритм та методика. Академічний огляд. 2020. №1 (52)

13. Гаврильченко О.В. Удосконалення бізнес-процесів підприємства з використанням методів експертного аналізу. – Економіка і суспільство. – Випуск №16. – 2018. – С. 270-276

14. Гонта О., Кальченко О, Жук О. Фінансове планування на підприємствах реального сектору економіки. Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал. 2017. № 4(12). С. 128-133.

15. Гриньова В. М., Коюда В. О. Фінанси підприємств. К. : Знання Прес. – 2004. С. 475.

16. Дідович І. І., Кульчицька Е. А., Юрків Н. М., Маліновська М. В. Удосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств лісової галузі до сучасних умов господарювання. Економіка і організація управління. 2021. № 4(44). С. 168–177.

17. Дергалюк Б., Деркач Н. Фінансове планування на підприємстві: сутність, проблеми та оптимізація. науковий журнал: Економіка та суспільство. 2023. №54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-19>

18. Державна стратегія управління лісами України до 2035 року, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 № 1777-р. Офіційний сайт Верховної ради України. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1777-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.09.2024).

19. Деякі питання реформування управління лісової галузі. Постанова Кабінету Міністрів України від 07 вересня 2022 року № 1003. Офіційний сайт Верховної ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1003-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.08.2024).

20. Довідкова інформація про ДП «Ліси України». Офіційний сайт ДП «Ліси України». URL: <https://e-forest.gov.ua/about-us/> (дата звернення: 11.10.2024).

21. Дорошенко О.О., Сорокатій В.М. Фінансове планування на підприємстві як метод мінімізації фінансових ризиків. Електронний журнал: Ефективна економіка. 2021. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9446> (дата звернення: 12.11.2024)

22. Єрмоленко О. А., Григоренко К. Фінансове планування в умовах невизначеності. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 49. С. 230-232.

23. Єрохін С., Вірєвка С. Принципи та роль фінансового планування в забезпеченні розвитку підприємства. Науковий журнал: Актуальні проблеми економіки. 2020. №10 (232). С 82-91. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/02/10.20_topik_Ierokhin-S.A.-Virovka-S.S.82-91.pdf (дата звернення: 14.09.2024)

24. Загорський В. С., Вовчак О. Д., Благун І. Г., Чуй І. Р. Фінанси. К. : Знання, 2008. 247 с.

25. Зарубінський В. М., Дем'янов М. І., Кушлик Є. Я., Семеренко І. В. Фінансове управління підприємством: принципи, методи та інструменти. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 1 (91). С. 171–175.

26. Іонін Є. Є., Беспалова А. Г. Фінансове планування в умовах антикризового менеджменту. Наукові записки. Серія: Економіка. 2011. Випуск 16. С. 139-144.

27. Каламбет С. В., Павлова Ю. О. Сутнісна характеристика фінансового планування на підприємстві. Економіка та держава. 2015. № 11. С. 22-24.

28. Кальченко О., Шишкіна О., Данилович В. Проблеми удосконалення процесів автоматизації фінансового планування на підприємствах. Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал. 2022. №1 (29).

29. Камратов С. В. Стратегія підприємств лісової галузі в системі стратегічного управління. Інтелект XXI. 2018. № 2. С. 85–88.

30. Карпович Ю. Ю. Обзор ERP-систем управления предприятием. Академия педагогических идей Новация. Серия: Студенческий научный вестник. 2017. № 7. С. 31-38.

31. Конева Д. А. Современные ERP-системы на российском рынке: сравнительный Обзор. Academy. 2019. №.4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-erp-sistemy-na-rossii-skom-rynkesravnitelnyi-obzor> (дата звернення: 11.10.2024)

32. Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент. М. : Финансы и статистика. 1999. С.768.

33. Кожухова О. А., Кукарцев В. В. Внедрение и использование ERP-систем на предприятии. Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2011. №. 7. С. 448- 449

34. Кравченко О.О. Фінансове планування на основі сценарних прогнозів на залізничному транспорті: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.08 / Кравченко Ольга Олексіївна. – К., 2015. – 635 с.

35. Кулініч Т. В., Гичка В. В. Новації в управлінні підприємствами лісової і деревообробної галузі України за вектором стабільного розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 5. С. 167–173.

36. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С. Одоннел. [Пер с англ. Д.М. Гвишиани]. — М.: Прогресс, 1981. Т.1. 494 с.

37. Кучеренко Т.Є. Методологія формування фінансових результатів у сучасних умовах. Облік і фінанси АПК, 2007. С. 163-167.

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

39. Мазур Д. В. Фінансове планування діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 6. Т. 1. С. 55-59.

40. Мазур О.І. Напрями фінансової підтримки малого бізнесу. Фінанси України. 2001. № 4. С. 51-56

41. Маргасова В.Г. Оцінка ефективності фінансового планування акціонерного товариства в ринкових умовах господарювання [Електронний ресурс] / В.Г. Маргасова, А.В. Роговий. — Режим доступу: [http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-ekonomiky/Akt-probeekonomiky-2009-12/Akt-probeekonomiky-2009-12_93-97.pdf](http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-ekonomiky/Akt-problemy-ekonomiky-2009-12/Akt-probeekonomiky-2009-12_93-97.pdf) (дата звернення: 11.10.2024)

42. Марцин В. С. Економіка торгівлі : підручник [2-ге вид., випр. і доп.]. Київ : Знання. – 2008. – С. 603.

43. Медвецький І. Бюджетне планування в Україні : сучасний стан та шляхи вдосконалення [Текст] // Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті : національна візія та виклики в глобалізації : зб. Тез доп. XII Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених [м. Тернопіль, 26-27 берез. 2015 р.]. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. С. 176-177.

44. Насібова О.В. Сутність фінансового планування розвитку підприємства / О.Насібова, В. Манік . ВІСНИК ХНТУСГ. 2019. № 202.

45. Нестор О.Ю. Стратегічне фінансове планування в діяльності суб'єктів господарювання України: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08 / Нестор Ольга Юріївна. – Л., 2017. – С. 272.

46. Офіційний сайт ДП «Ліси України» URL: <https://e-forest.gov.ua/> (дата звернення 10.10.2024).

47. Офіційний сайт філії «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України» URL: <https://e-forest.gov.ua/iarmolynetske-lisove-hospodarstvo/> (дата звернення 15.06.2024).

48. Панасюк, М.А. & Бойко, О.О. Фінансове планування діяльності сучасного підприємства. *Вісник Мукачівського державного університету*, 2013. №2. С. 156-160.

49. Партін Г. О., Загородній А. Г. Фінанси підприємств: навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 379 с.

50. Плюта Ю. С., Батрак І, Тарасенко І. Фінансове планування на підприємстві та напрями його вдосконалення. науковий журнал: Формування ринкових відносин. 2014. № 7(158). С. 56-58.

51. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: підручник / кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. 7-ме вид. Київ : Вид-во КНЕУ, 2008. 552 с.

52. Про внесення змін до Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки. Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України № 122 від 22 січн. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0316-21#n83> (дата звернення: 20.09.2024)

53. Про деякі заходи щодо збереження та відтворення лісів. Указ Президента України від 7 червня 2021 року № 228. Офіційний сайт Верховної ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228/2021#Text> (дата звернення: 20.09.2024).

54. Про затвердження Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки. Наказ Міністерства економічного розвитку економіки і торгівлі України № 205 від 02 берез. 2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0300-15#n669> (дата звернення: 10.09.2024).

55. Публічний звіт голови державного агентства лісових ресурсів України за 2022 рік. Офіційний сайт Державного агентства лісових ресурсів. URL: <https://forest.gov.ua/storage/app/sites/8/public/zvit/publiczniizvit-za-2022.pdf> (дата звернення: 16.08.2024).

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

57. Сергеева А. С., Ахметшина Л. Г. Внедрение и использование ERP-систем на предприятиях ТЭК. Самоуправление. 2019. №4. С. 310-31

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

59. Синенко М.А. Метод Сааті при прийнятті управлінських рішень на прикладі підприємства малого бізнесу. Науковий журнал: Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтелект XXI. 2018. №1. С. 235-238.

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

61. Ситник Г.В. Методологічні засади оцінки якості фінансових планів підприємства. Економіка та держава. 2012. № 9. С. 30–34.

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

63. Слюсаренко О. Ю. Планування фінансових результатів підприємства. Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність: матеріали VII міжнародної Internet-конференції студентів та молодих вчених [Харків, 27 грудня 2016р.]. Харків : Харківський політехнічний інститут: URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/35051/1/Conference_NTU_KhPI_2012_Strategii_innovats_rozvytku_ekonomiky.pdf (дата звернення 15.10.2024).

64. Стаття «Реформування лісової галузі – що за цим криється». Офіційний сайт інтернет-видання Офісу Сталих Рішень. URL: <https://ukraine-oss.com/reformuvannya-lisovoyi-galuzi-shho-za-czym-kryyetsya/> (дата звернення: 15.10.2024).

65. Телишевська Л. І., Андрущенко Н. Фінансове планування як передумова фінансової стабільності підприємства. науковий журнал: Механізм регулювання економіки. 2013. № 2. С. 71-77.

66. Толпежніков Р. О. Сутність та методика оцінювання фінансового потенціалу підприємства // Науково-технічна бібліотека ПДТУ. 2013. URL: <http://eir.pstu.edu/handle> (дата звернення: 23.10.2024).

67. Филимоненков А. С. Финансы предприятий. К. : Ника-Центр, Эльга. 2002. С. 280.

68. Хорошко О. В. Корпоратизація державних лісгосподарських підприємств України як запорука сталого розвитку лісової галузі. Інтелект XXI. 2022. № 2. С. 17–22.

69. Цегельник Н. І. Економічний стан лісової галузі в Україні та його вплив на сталий розвиток лісгосподарських підприємств. Агросвіт. 2021. № 13-14. С. 17–24.

70. Чайка Т.Ю., Лошакова С., Водоріз Я. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності за балансом, урахування фінансових і виробничих особливостей

підприємства під час здійснення коефіцієнтного аналізу ліквідності. Економіка і суспільство: науковий журнал. 2018. №15

71. Чобіток В. І., Астапова О. В. Розробка стратегії управління фінансовим потенціалом підприємств // Вісник еко транспорту і промисловості. 2015. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/51137> (дата звернення: 30.10.2024)

72. Швець Ю. О., Тищенко О. С. Особливості використання інформаційних технологій та автоматизованих систем управління на промислових підприємствах в сучасних умовах. Науковий погляд: економіка та управління. 2019. № 4. С. 81-90.

73. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент : підручник 2-ге вид., стер. . Київ : Знання. 2013. 375 с.

74. Щербань О. Д. Види та методи фінансового планування на підприємстві. Молодий вчений. 2017. № 6 (46). С. 530-534.

ДОДАТКИ



FSC національний стандарт системи ведення лісового господарства для України

Описова інформація про Forest Stewardship Council (FSC)

Forest Stewardship Council A.C. (FSC) створено в 1993 році у розвиток рішень Конференції Організації Об'єднаних Націй з довкілля та розвитку (Саміт Землі, Ріо-де-Жанейро, 1992) з місією сприяти екологічно належному, соціально корисному й економічно життєздатному господарюванню у лісах світу.

Екологічно належне ведення лісового господарства гарантує, що заготівля деревини, недеревинної лісової продукції та використання послуг екосистем підтримують біорізноманіття лісів, їх продуктивність та екологічні процеси у них. Соціально корисне ведення лісового господарства допомагає як місцевим жителям, так і суспільству загалом користуватися довгостроковими вигодами від лісів, а також надає потужні стимули місцевому населенню не виснажувати лісові ресурси та дотримуватися довгострокових планів ведення господарства. Економічно життєздатне ведення лісового господарства означає, що господарська діяльність у лісах організована і здійснюється у спосіб, який забезпечує її достатню прибутковість, не створюючи фінансових прибутків за рахунок завдання шкоди лісовим ресурсам, екосистемам або громадам, чії інтереси зачеплено. Суперечність між необхідністю отримання адекватних фінансових прибутків і принципами відповідального ведення лісового господарства може бути зменшено шляхом докладання зусиль щодо просування повного асортименту лісової продукції та послуг за якомога кращою ціною (FSC A.C. By-Laws, ratified, September 1994; last revision in June 2011).

FSC є міжнародною організацією, яка забезпечує систему добровільної акредитації та незалежної сертифікації третьою стороною. Ця система дозволяє утримувачам сертифікатів просувати свою продукцію та послуги на ринках як такі, що отримані внаслідок екологічно належного, соціально корисного та економічно життєздатного ведення лісового господарства. FSC також встановлює стандарти щодо розроблення та затвердження FSC стандартів системи ведення лісового господарства, які базуються на FSC принципах та критеріях. Поза тим, FSC встановлює стандарти для акредитації органів оцінювання відповідності (також відомих як органи сертифікації), які підтверджують відповідність FSC стандартам. Базуючись на цих стандартах, FSC забезпечує систему сертифікації організацій, які прагнуть просувати свою

продукцію як FSC-сертифіковану.

Призначення стандарту

Цей стандарт визначає обов'язкові елементи, за якими, у межах сфери його застосування, FSC-акредитовані органи сертифікації повинні здійснювати оцінювання практики ведення лісового господарства.

FSC принципи та критерії системи ведення лісового господарства є міжнародно визнаним стандартом відповідального ведення лісового господарства. Проте будь-який міжнародний стандарт системи ведення лісового господарства повинен бути адаптований на регіональному або національному рівні з метою відображення різноманіття правових, соціальних та географічних умов ведення господарства у різних частинах світу. Отже, FSC принципи та критерії потребують доповнення індикаторами, які були б адаптованими до регіональних або національних умов з метою їх впровадження на рівні одиниці ведення лісового господарства.

Із затвердженням FSC єдиних міжнародних індикаторів (ЄМІ) FSC-STD-60-004 V1-0 EN Радою директорів FSC у березні 2015 року, адаптація принципів і критеріїв до регіональних чи національних умов здійснюється з використанням стандарту ЄМІ як базового. Це створює сприятливі умови для:

- забезпечення послідовного впровадження принципів і критеріїв в усьому світі;
- покращення та посилення довіри до системи FSC;
- підвищення узгодженості та якості національних стандартів системи ведення лісового господарства;
- забезпечення швидшого та ефективнішого проходження процесу затвердження Національних стандартів системи ведення лісового господарства.

FSC принципи та критерії разом із національними індикаторами, затвердженими Комітетом політики та стандартів FSC (PSC), становлять FSC національний стандарт системи ведення лісового господарства (НССВЛГ).

Розробка національного стандарту системи ведення лісового господарства здійснювалась із дотриманням вимог, викладених у таких нормативних документах FSC:

- FSC-PRO-60-006 (V2-0) EN Розроблення та трансфер Національних стандартів системи ведення лісового господарства до FSC принципів та критеріїв версії 5-1;
- FSC-STD-60-002 (V1-0) EN Структура та зміст Національних стандартів системи ведення лісового господарства
- FSC-STD-60-006 (V1-2) EN Вимоги до процесу розроблення та підтримання Національних стандартів системи ведення лісового господарства.

Зазначені документи розроблені Департаментом FSC з політики та стандартів для поліпшення узгодженості та прозорості у прийнятті рішень щодо сертифікації між різними органами сертифікації в регіоні/країні та в різних частинах світу, а отже, для підвищення довіри до схеми сертифікації FSC загалом.

Елементи плану ведення лісового господарства

Цей додаток містить вимоги до елементів плану ведення господарства та є обов'язковим для застосування.

Елементи плану ведення господарства

1. Результати оцінювання, в т. ч.:

I. Природних ресурсів і цінностей довкілля, як це визначено в принципі 6 і в принципі 9;

II. Соціальних, економічних і культурних ресурсів і умов, як це визначено в принципі 6, принципах 2 - 5 та в принципі 9;

III. Основних соціальних ризиків і ризиків для довкілля в зоні діяльності [підприємства], як це визначено в принципі 6, принципах 2 - 5 та в принципі 9; та

IV. Підтримання та/або посилення послуг екосистем, щодо яких зроблено рекламні заяви, як це визначено в критерії 5.1;

V. Рівня забруднення одиниці господарювання радіонуклідами.

2. Програми та види діяльності щодо:

I. Прав працівників, гігієни та безпеки праці, гендерної рівності, як це визначено в принципі 2;

II. Стосунків з громадами, місцевого економічного та соціального розвитку, як це визначено в принципах 4 і 5;

III. Залучення зацікавлених сторін та вирішення спорів і скарг, як це визначено в принципах 1, 2 та 7;

IV. Запланованих видів господарської діяльності та строків їх виконання, лісівничих систем, що застосовуються, типових методів лісозаготівель та обладнання, яке використовується, як це визначено в принципі 10;

V. Обґрунтування обсягів заготівлі деревини, недеревинної лісової продукції та інших природних ресурсів, як це визначено у принципі 5;

VI. Господарської діяльності підприємства на забруднених радіонуклідами територіях, з урахуванням рівня їх забрудненості, як це визначено в принципі 2.

3. Заходи із збереження та/або відновлення:

- I. Рідкісних видів та видів, що перебувають під загрозою, та оселищ;
- II. Водних об'єктів і узбережних зон;
- III. Ландшафтної сполученості, включно із еко-коридорами;
- IV. Визнаних послуг екосистем, як це визначено у критерії 5.1;
- V. Репрезентативних ділянок, як це визначено в принципі 6; і
- VI. Особливих цінностей для збереження, як це визначено в принципі 9.

4. Заходи з оцінювання, запобігання та пом'якшення негативних впливів господарської діяльності на:

- I. Цінності довкілля, як це визначено у принципі 6 і в принципі 9;
- II. Задекларовані послуги екосистем, як це визначено у критерії 5.1;
- III. Соціальні цінності, як це визначено у принципах 2-5 і в принципі 9.

5. Опис програми моніторингу, як це визначено в принципі 8, яка включає:

- I. Приріст та обсяги заготівлі деревини, як це визначено у принципі 5;
- II. Задекларовані послуги екосистем, як це визначено у критерії 5.1;
- III. Цінності довкілля, як це визначено у принципі 6;
- IV. Впливи господарської діяльності, як це визначено у принципі 10;
- V. Особливі цінності для збереження, як це визначено у принципі 9;
- VI. Плановані або наявні системи моніторингу, що ґрунтуються на залученні зацікавлених сторін, як це визначено у принципах 2-5 і у принципі 7;
- VII. Карти з нанесеними природними ресурсами і зонуванням землекористування на одиниці господарювання;
- VIII. Карти з нанесеними зонами забруднення території одиниці господарювання радіонуклідами