

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет - Експертизи, біотехнології, харчової інженерії, підприємництва та торгівлі

Кафедра – Бізнесу і торгівлі

Ступінь вищої освіти - другий (магістр)

Спеціальність - 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітня програма - «Підприємництво і торгівля, товарознавство та експертиза в митній справі»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**НА ТЕМУ: «УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО
ПЛАНУВАННЯ З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ
ТЕХНОЛОГІЙ»**

КРМ.БіТ.1.510-03.І.22.

Здобувач: _____ Кравченко Олена Олексіївна

Керівник: _____ д.т.н., проф. Верхівкер Я.Г.
_____ к.е.н., доц. Карпінська Г.В.

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від _____ 2024 р., протокол № _____

Завідувач кафедри БіТ _____ Наталія БАСЮРКІНА

Одеса - 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....10

1.1. Сутність, мета та завдання фінансового планування в системі управління підприємством.....10

1.2. Класифікація видів фінансових планів і методів їх розроблення....16

1.3. Інформаційні технології як інструмент удосконалення фінансового планування.....28

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПРАТ «ЮРІЯ».....36

2.1. Загальна характеристика підприємства..... 36

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «Юрія».....38

2.3.Оцінка існуючої системи фінансового планування.....46

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....50

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення фінансового планування..... 50

3.2 Формування системи фінансового контролінгу в контексті удосконалення фінансового планування на ПрАТ «Юрія»....52

3.3. Вибір та впровадження сучасних інформаційних технологій у процес фінансового планування.....60

3.4. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....62

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА НА ПРАТ «ЮРІЯ»..... .66

4.1. Нормативно-правове забезпечення охорони праці на промисловому підприємстві.....66

4.2. Аналіз шкідливих та небезпечних факторів на виробництві..... 68

4.3. Заходи з поліпшення умов праці та профілактики професійних ризиків... 69

ВИСНОВКИ..... 72

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....77

ДОДАТКИ.....83

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ
І МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г. Е. Вейнштейна**

Факультет - Експертизи, біотехнології, харчової інженерії, підприємництва та торгівлі

Кафедра - Бізнесу і торгівлі

Ступінь вищої освіти - другий (магістр)

Спеціальність - 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма - «Підприємництво і торгівля, товарознавство та експертиза в митній справі»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри Бізнесу і торгівлі

д.е.н., проф. Басюркіна Н.Й.

_____ 202 _____ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Здобувачки Олени КРАВЧЕНКО

1. Тема роботи: Удосконалення організації фінансового планування з використанням сучасних інформаційних технологій

затверджена наказом ОНТУ від _____ .2024 р. № _____

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи . _____ 2025р.

3. Вихідні дані роботи: *дані Державної служби статистики України, методичні вказівки кафедри ТПТтаУБ ОНТУ, підручники і посібники, монографічний матеріал, аналітичні дані спеціалізованих Інтернет-видань, ЗМІ, дані харчових підприємств України.*

4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра: *Анотація. Зміст. Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи організації фінансового планування підприємства. Розділ 2. Аналіз стану фінансового планування на ПрАТ «Юрія». Розділ 3. Удосконалення організації фінансового планування з використанням сучасних інформаційних технологій. Розділ 4. Охорона праці та безпека на ПрАТ «Юрія». Список літератури. Додатки.*

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням об'єктів креслень): *таблиць - 14, рисунків - 5: Методи фінансового прогнозування (рис.), Класифікація фінансового планування на підприємстві (табл.), Основні етапи фінансового планування (рис.), Приклади ІТ-рішень у фінансовому плануванні (табл.), Вплив ІТ на етапи фінансового планування (табл.), Фінансово-економічні показники ПРАТ «Юрія» за 2022-2024 рр. (табл.), Динаміка чистого доходу та продуктивності праці (табл.), Рентабельність продажів за 2022-2024 рр. (табл.), Аналіз рентабельності активів (ROA) за 2022-2024 рр. (табл.), Коефіцієнт поточної ліквідності (табл.), Аналіз фінансової стійкості підприємства (табл.), Оцінка*

інвестиційного клімату та конкурентного потенціалу ПрАТ «Юрія» (табл.), Виявлення структурних недоліків та рекомендації щодо їх усунення (табл.), Напрями удосконалення фінансової політики (табл.), Основні цілі та завдання системи фінансового контролінгу на ПрАТ «Юрія» (рис.), Етапи формування системи фінансового контролінгу на ПрАТ «Юрія» (рис.), Обґрунтування вибору технологій (табл.), Порівняльна таблиця ефективності «до» і «після» впровадження сучасних інформаційних технологій (табл.).

6.Дата видачі завдання: _____ .202_ р.

Керівник: _____ к.е.н., доцент Карпінська Г.В.

Підпис (науковий ступень, вчене звання, ПІБ)

Завдання прийняв до виконання _____ Кравченко О.О.

Підпис (ПІБ)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збирання інформації для характеристики фінансового планування, його суті, видів, та в цілому написання розділу 1		Виконано
2.	Дослідження і формування методичних основ фінансового планування на підприємстві та написання розділу 2		Виконано
3.	Оцінка перспектив фінансового планування, обґрунтування напрямів удосконалення фінансового планування для написання розділу 3		Виконано
4.	Написання розділу 4 з охорони праці та безпеки життєдіяльності на ПрАТ «Юрія»		Виконано
5.	Формулювання висновків до роботи		Виконано
6.	Оформлення роботи та її рецензування		Виконано

Керівник: _____ к.е.н., доцент Карпінська Г.В.

Підпис (науковий ступень, вчене звання, ПІБ)

Здобувач: _____ Кравченко О.О.

Підпис (ПІБ)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Олена КРАВЧЕНКО

АНОТАЦІЯ на кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота містить 112 сторінок, 14 таблиць, бібліографія з 46 найменувань, 4 додатків.

Метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи фінансового планування на ПрАТ «Юрія» шляхом впровадження елементів фінансового контролінгу, цифрових інструментів та адаптації до сучасних умов господарювання.

Об'єктом дослідження є система фінансового планування на підприємстві.

Предметом дослідження виступають методичні та організаційні засади формування й удосконалення фінансового планування на ПрАТ «Юрія», зокрема через впровадження фінансового контролінгу та цифрових інструментів управління.

Завданням роботи передбачено:

- розглянути сутність, мету та завдання фінансового планування в системі управління підприємством; здійснити класифікацію видів фінансових планів і методів їх розроблення; дослідити інформаційні технології як інструмент удосконалення фінансового планування;
- здійснити загальну характеристика підприємства; проаналізувати фінансово-економічні показники ПрАТ «Юрія»;
- оцінити існуючу систему фінансового планування;
- обґрунтувати напрями удосконалення фінансового планування;
- проаналізувати формування системи фінансового контролінгу в контексті удосконалення фінансового планування на ПрАТ «Юрія»;
- запропонувати впровадження сучасних інформаційних технологій у процес фінансового планування;
- здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів;
- розглянути нормативно-правове забезпечення охорони праці на промисловому підприємстві;
- проаналізувати шкідливі та небезпечні фактори на виробництві;
- запропонувати заходи з поліпшення умов праці та профілактики професійних ризиків.

Отримані результати рекомендовані до використання ПрАТ «Юрія» з метою вдосконалення його діяльності.

Ключові слова: фінансове планування, інформаційні технології, контролінг, цифровізація, ERP-система, управлінські рішення, стратегічний розвиток, інноваційна діяльність,

Рік виконання роботи – 2024р.-2025р.

Рік захисту роботи - 2025.

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації економіки України, зростання конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, нестабільності макроекономічного середовища та зростання вартості ресурсів особливого значення набуває ефективне фінансове планування на підприємствах реального сектору економіки. Особливо це стосується підприємств харчової промисловості, зокрема молокопереробної галузі, яка є стратегічно важливою для продовольчої безпеки країни та забезпечення населення якісною продукцією щоденного споживання.

Фінансове планування є ключовим інструментом забезпечення стабільності, рентабельності та інвестиційної привабливості підприємства. Воно дозволяє не лише прогнозувати майбутній фінансовий стан, а й своєчасно виявляти ризики, оптимізувати витрати, підвищувати ефективність використання ресурсів та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Водночас, у багатьох українських підприємствах, система фінансового планування залишається фрагментарною, недостатньо інтегрованою з іншими управлінськими процесами та не відповідає сучасним вимогам цифрової економіки.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю удосконалення фінансового планування на підприємствах в умовах нестабільного ринкового середовища, зростання витрат на енергоносії, логістику та сировину, а також потребою в підвищенні фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Зокрема, ПрАТ «Юрія» - одне з провідних підприємств Черкащини, стикається з викликами, пов'язаними з хронічними збитками, високою кредитною залежністю та потребою в модернізації системи управління фінансами. Це зумовлює необхідність впровадження сучасної системи фінансового

контролінгу, яка б забезпечувала прозорість, гнучкість і стратегічну орієнтацію фінансового планування.

Питання теоретичного обґрунтування фінансового планування на підприємствах, його принципів, функцій та завдань були предметом дослідження багатьох науковців як з України, так і з-за кордону. Серед авторів, чийі праці суттєво вплинули на розвиток цієї тематики, варто згадати А. Дайле, О. Кнейслера, І. Когут, В. Савченка, В. Савчука, В. Степуру, Г. Ситника, І. Бланка, З. Герасимчук, О. Терещенко, А. Шеремет, інші. Проте, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, питання адаптації системи фінансового планування до умов конкретного підприємства, з урахуванням галузевої специфіки, цифровізації та ризик-орієнтованого підходу, залишаються недостатньо розробленими.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи фінансового планування на ПрАТ «Юрія» шляхом впровадження елементів фінансового контролінгу, цифрових інструментів та адаптації до сучасних умов господарювання.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розглянути сутність, мету та завдання фінансового планування в системі управління підприємством;
- здійснити класифікацію видів фінансових планів і методів їх розроблення; дослідити інформаційні технології як інструмент удосконалення фінансового планування;
- здійснити загальну характеристика підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічні показники ПрАТ «Юрія»;
- оцінити існуючу систему фінансового планування;
- обґрунтувати напрями удосконалення фінансового планування;
- проаналізувати формування системи фінансового контролінгу в контексті удосконалення фінансового планування на ПрАТ «Юрія»

- запропонувати впровадження сучасних інформаційних технологій у процес фінансового планування;
- здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів;
- розглянути нормативно-правове забезпечення охорони праці на промисловому підприємстві;
- проаналізувати шкідливі та небезпечні фактори на виробництві;
- запропонувати заходи з поліпшення умов праці та профілактики професійних ризиків.

Об’єктом дослідження є система фінансового планування на підприємстві.

Предметом дослідження виступають методичні та організаційні засади формування й удосконалення фінансового планування на ПрАТ «Юрія», зокрема через впровадження фінансового контролінгу та цифрових інструментів управління.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, методи фінансового аналізу, графічний метод, методи моделювання та прогнозування.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну основу роботи становлять: фінансова звітність ПрАТ «Юрія» за 2022–2024 рр., внутрішні документи підприємства, нормативно-правові акти України, статистичні дані Державної служби статистики, аналітичні матеріали профільних видань, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, а також результати власних розрахунків і спостережень.

Практичне значення результатів. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом ПрАТ «Юрія» для вдосконалення системи фінансового планування, підвищення ефективності управління ресурсами, зниження фінансових ризиків та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Запропоновані підходи також можуть бути адаптовані для інших підприємств молочної галузі.

Апробація результатів дослідження. Окремі результати дослідження були представлені на X Всеукраїнської науково-практичної конференції «Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики» (29 жовтня 25 р., м. Умань) у вигляді тез.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 112 сторінок, включаючи 14 таблиць, 5 рисунків і 5 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, мета та завдання фінансового планування в системі управління підприємством

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки діяльність кожного підприємства ґрунтується на принципах самостійності, відповідальності та ефективного використання ресурсів. У зв'язку з цим зростає роль фінансового планування як основного інструмента забезпечення стабільного розвитку та підвищення результативності господарської діяльності. Саме через систему фінансового планування підприємство має змогу не лише формувати власну фінансову стратегію, а й передбачати наслідки управлінських рішень, визначати можливості отримання доходів і раціонального розподілу ресурсів у майбутньому періоді.

Фінансове планування є невід'ємною частиною загальної системи управління підприємством. Його сутність полягає у процесі обґрунтованого визначення майбутніх фінансових результатів, потреб у капіталі та шляхів забезпечення платоспроможності й рентабельності суб'єкта господарювання. Через планування фінансів підприємство координує свою діяльність, спрямовує грошові потоки відповідно до стратегічних і поточних цілей, а також оцінює наслідки прийнятих управлінських рішень.

Дослідники підкреслюють, що фінансове планування можна розглядати як один із базових елементів фінансового менеджменту – системи принципів і методів, за допомогою яких здійснюється розроблення, прийняття та реалізація управлінських рішень у сфері фінансів підприємства. Його головна мета полягає

у забезпеченні збалансованості грошових надходжень і витрат, а також у створенні умов для стійкого фінансового розвитку[3-5].

Фінансове планування передбачає не лише складання прогнозів доходів і витрат, але й формування чіткої системи контролю за використанням фінансових ресурсів. Воно допомагає передбачити фінансові ризики, забезпечує своєчасну реакцію на зміни ринкового середовища та сприяє прийняттю оптимальних управлінських рішень. У цьому аспекті фінансове планування виконує роль своєрідного інструмента узгодження інтересів власників, менеджерів і працівників підприємства.[1]

Процес фінансового планування базується на таких принципах, як наукова обґрунтованість, системність, безперервність, гнучкість та узгодженість з іншими видами планів – виробничими, інвестиційними, маркетинговими. Важливим аспектом є також урахування зовнішніх факторів: коливань ринкової кон'юнктури, змін податкового законодавства, рівня інфляції, валютного курсу тощо.

За змістом і часовим горизонтом фінансове планування поділяють на три основні види: стратегічне, поточне та оперативне[4].

Стратегічне фінансове планування орієнтоване на довгострокову перспективу й визначає фінансову політику підприємства, напрями інвестиційної діяльності, джерела формування капіталу та цільові показники фінансової стабільності.

Поточне планування охоплює середньо- та короткострокові періоди, пов'язані зі складанням бюджетів, фінансових прогнозів, планів прибутків і витрат, балансів доходів та платежів.

Оперативне фінансове планування забезпечує щоденне управління грошовими потоками, контролює платоспроможність, рух коштів на рахунках, розрахунки з постачальниками та споживачами.

Усі три рівні планування тісно взаємопов'язані між собою, створюючи єдину систему управління фінансами підприємства. Стратегічні орієнтири формують основу для поточних планів, а результати оперативного управління, у свою чергу, впливають на коригування як поточних, так і стратегічних фінансових рішень. [7]

Фінансове планування нерозривно пов'язане з фінансовим прогнозуванням. Прогнозування виступає початковим етапом планового процесу й полягає у визначенні можливих варіантів розвитку фінансових показників під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. На підставі прогнозів формуються конкретні фінансові плани, які мають чіткі цільові показники та визначені шляхи їх досягнення. Таким чином, прогнозування забезпечує підґрунтя для ухвалення реалістичних і науково обґрунтованих фінансових рішень.

Результати фінансового планування реалізуються у вигляді певних документів – фінансових планів, кошторисів, бюджетів, прогнозних балансів та звітів про рух грошових коштів. Ці документи дозволяють узагальнити інформацію про майбутні доходи й витрати, визначити потребу у фінансових ресурсах, встановити порядок їх використання, а також контролювати виконання планових завдань[9].

Завдяки ефективній системі фінансового планування підприємство може своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оцінювати наслідки управлінських рішень, забезпечувати фінансову стійкість та конкурентоспроможність. У цьому контексті фінансове планування слугує не лише інструментом контролю, але й засобом стратегічного розвитку, що дозволяє поєднати поточні потреби підприємства з його довгостроковими цілями.

В умовах цифровізації економіки та впровадження сучасних інформаційних технологій роль фінансового планування набуває ще більшого

значення. Використання спеціалізованих програмних засобів, систем бізнес-аналітики, ERP- і CRM-рішень забезпечує точність розрахунків, автоматизацію облікових і планових процесів, скорочення часу на підготовку фінансових звітів і планів. Це створює можливості для оперативного моніторингу фінансових показників, підвищення прозорості управління та прийняття більш обґрунтованих рішень[37].

Метою фінансового планування на підприємстві є забезпечення узгодженості фінансових ресурсів із завданнями розвитку, створення умов для ефективного використання капіталу, стабільного функціонування та зростання вартості підприємства у довгостроковій перспективі.[10]

Інакше кажучи, фінансове планування спрямоване на формування такої фінансової політики, яка б дозволила підприємству досягати стратегічних і тактичних цілей, підтримуючи водночас належний рівень ліквідності, платоспроможності й фінансової стійкості.

Сучасні дослідники визначають мету фінансового планування як процес створення системи фінансових показників, що відображають економічну стратегію підприємства, дають змогу забезпечити збалансованість доходів і витрат, а також досягти максимального ефекту від використання власних і залучених ресурсів.

У цьому контексті фінансове планування виконує не лише координаційну, а й прогностичну функцію: воно дозволяє передбачити майбутні тенденції розвитку підприємства, визначити потенційні ризики, а також розробити механізми їх нейтралізації[13].

Досягнення мети фінансового планування можливе лише за умови чіткого визначення його завдань, які конкретизують напрямки діяльності фінансової служби підприємства та послідовність реалізації управлінських рішень.

Основні завдання фінансового планування можна згрупувати за кількома напрямками[14]:

1. Формування фінансових ресурсів. Одним із ключових завдань є визначення потреби у фінансових ресурсах для забезпечення виробничої, інвестиційної та соціальної діяльності підприємства. Це включає розрахунок необхідного обсягу власного капіталу, визначення джерел його поповнення (прибуток, амортизаційні відрахування, емісія цінних паперів) та можливостей залучення зовнішнього фінансування (кредити, інвестиції, гранти тощо).

Раціональне планування структури фінансових ресурсів забезпечує фінансову гнучкість підприємства та його здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища.

2. Ефективний розподіл і використання ресурсів. Не менш важливим завданням є оптимальний розподіл наявних коштів між різними напрямками діяльності – операційною, інвестиційною та фінансовою. Планування дозволяє встановити пропорції між короткостроковими та довгостроковими витратами, визначити пріоритети інвестування, розробити графіки фінансування окремих проектів і програм.

Ефективне використання ресурсів сприяє підвищенню рентабельності, зниженню собівартості продукції та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

3. Забезпечення фінансової рівноваги та платоспроможності. Фінансове планування покликане підтримувати баланс між доходами і витратами, забезпечуючи своєчасне виконання фінансових зобов'язань перед державою, контрагентами, банками та працівниками.

Воно передбачає контроль за надходженням грошових коштів, планування руху оборотного капіталу, своєчасне покриття дефіциту ресурсів та запобігання касовим розривам.

4. Виявлення резервів зростання ефективності діяльності. Під час фінансового планування здійснюється аналіз внутрішніх можливостей підприємства щодо підвищення ефективності використання капіталу. Це може

бути зниження витрат, підвищення продуктивності праці, удосконалення цінової політики, оптимізація податкового навантаження.

Таким чином, планування слугує інструментом пошуку резервів прибутковості й економічного зростання.

5. Координація діяльності структурних підрозділів. Фінансове планування забезпечує узгодження інтересів різних підрозділів підприємства – виробничих, маркетингових, інвестиційних, адміністративних. Через єдину систему планів і бюджетів формується загальна політика управління ресурсами, що запобігає дублюванню функцій та підвищує ефективність управлінських рішень.

6. Забезпечення фінансового контролю та підвищення відповідальності. Ще одним важливим завданням є встановлення критеріїв оцінки фінансових результатів діяльності. Фінансовий план виступає своєрідним стандартом, із яким порівнюються фактичні показники, що дозволяє здійснювати контроль і вчасно виявляти відхилення.

Контрольна функція планування підвищує дисципліну у сфері фінансів і сприяє формуванню економічно обґрунтованої системи управлінської відповідальності.

7. Зниження рівня фінансових ризиків. Планування фінансів передбачає оцінку можливих загроз для підприємства – зокрема валютних, кредитних, ринкових та інвестиційних ризиків. Розроблення сценаріїв їх мінімізації є важливою складовою процесу управління, що забезпечує стійкість фінансової системи підприємства у мінливих умовах.

8. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень. Результати фінансового планування є джерелом достовірної інформації для керівництва. Вони дають змогу порівнювати різні варіанти управлінських рішень, прогнозувати наслідки кожного з них і вибрати найефективніший напрям розвитку.[15]

Отже, фінансове планування є багатофункціональним процесом, мета якого полягає у досягненні фінансової рівноваги та стабільного розвитку підприємства, а завдання спрямовані на практичну реалізацію цієї мети через забезпечення збалансованості ресурсів, ефективності управління, контроль і прогнозування результатів діяльності.

Завдяки комплексному виконанню цих завдань фінансове планування перетворюється на ключовий елемент системи управління підприємством, який визначає його конкурентоспроможність, стійкість і довгострокову життєздатність.

Отже, фінансове планування – це систематизований процес визначення майбутнього фінансового стану підприємства, який поєднує елементи прогнозування, аналізу та управління. Воно дозволяє підприємству узгоджувати фінансові ресурси з виробничими й інвестиційними завданнями, підвищувати ефективність використання капіталу, запобігати кризовим явищам і забезпечувати стабільність розвитку. Без надійної системи фінансового планування неможливо забезпечити конкурентоспроможність і сталий економічний ріст підприємства у довгостроковій перспективі.

1.2. Класифікація видів фінансових планів і методів їх розроблення

Фінансове планування є однією з ключових складових системи фінансового управління підприємством. Воно спрямоване на визначення найефективніших способів використання наявних доходів, планування напрямів витрачання фінансових ресурсів та прогнозування результатів їх руху з урахуванням впливу зовнішнього економічного середовища.[18]

Сутність цього процесу полягає у розробленні фінансових планів, нормативів і показників, які забезпечують досягнення стратегічних та

оперативних цілей розвитку підприємства, а також його сталого економічного зростання.

Проблематику визначення місця фінансового планування в системі управління досліджували такі відомі науковці, як С. О'Доннел і Г. Кунц. Вони слушно наголошували, що якісне планування можливе лише за умови спирання на фундаментальні управлінські принципи, методи та теорії, адже більшість помилок у плануванні зумовлена нерозумінням його основ. Цю позицію поділяє й Г. В. Ситник[4], який підкреслює, що впровадження системи фінансового планування на підприємстві має здійснюватися на науковій основі, із використанням чітко визначених теоретико-методологічних підходів.

Аналіз сучасних наукових джерел показує, що окремі аспекти фінансового планування досі залишаються недостатньо дослідженими. Подальші наукові розвідки у цій сфері повинні враховувати динаміку розвитку економічних систем, зміни у підходах до управління та новітні концепції менеджменту.

Під час формування фінансової стратегії на плановий період доцільно використовувати методологічні основи фінансового планування. Вибір конкретних методів планування має залежати від низки чинників: особливостей ринкових відносин, стратегічних цілей підприємства, тривалості планового горизонту, рівня забезпеченості вихідною інформацією, а також наявності технічних засобів управління та сучасного програмного забезпечення.

Науковці Г. М. Тарасюк та Л. І. Шваб [31] визначають методологію планування як сукупність науково обґрунтованих принципів, закономірностей і методичних підходів до розроблення, обґрунтування та опису планів відповідно до сучасних ринкових вимог, перевірених практичним досвідом.

Методи фінансового планування – це конкретні способи, за допомогою яких здійснюються розрахунки запланованих показників. У науковій літературі виділяють кілька основних методів:

- метод оптимізації планових розрахунків;
- нормативний метод;
- балансовий метод;
- розрахунково-аналітичний метод;
- метод економіко-математичного моделювання;
- прогнозний метод[25].

Метод оптимізації планових розрахунків передбачає розроблення кількох можливих варіантів фінансових планів, серед яких обирається найбільш ефективний за певними критеріями – максимізація прибутку, мінімізація витрат або оптимізація обсягів інвестованого капіталу. Такий підхід дозволяє приймати рішення, що забезпечують найкраще співвідношення між прибутковістю та ризиком.

Нормативний метод ґрунтується на використанні встановлених норм, нормативів, тарифів і ставок під час розрахунків планових показників. Ці нормативи можуть бути як загальнодержавними (податкові ставки, мінімальна заробітна плата, мито тощо), так і внутрішньопідприємницькими (норми виробничих запасів, нормативи оборотних активів, коефіцієнти витрат ресурсів). Як зазначає О. В. Ястребова, цей метод найчастіше використовується при плануванні витрат, визначенні потреб у матеріальних ресурсах, паливі, енергії, а також при розрахунку амортизаційних відрахувань.

Балансовий метод передбачає узгодження між собою показників доходів і витрат підприємства. Його сутність полягає у визначенні джерел надходження фінансових ресурсів і напрямів їх використання з метою забезпечення фінансової рівноваги. При складанні фінансового балансу оцінюється обсяг власних ресурсів, визначається потреба у додаткових коштах і шляхи їх залучення. У сучасних умовах господарювання цей метод набуває особливого значення, оскільки підприємства діють у мінливому ринковому середовищі та

повинні самостійно забезпечувати свою фінансову стійкість, не розраховуючи на державну підтримку.[27]

Розрахунково-аналітичний метод полягає у прогнозуванні фінансових показників на основі даних попередніх періодів. Такий підхід дозволяє виявити закономірності та тенденції розвитку підприємства, встановити взаємозв'язки між окремими показниками та оцінити їх динаміку. Метод передбачає використання експертних оцінок і статистичних узагальнень, що робить його одним із найпоширеніших у практиці фінансового планування.

Метод економіко-математичного моделювання передбачає побудову математичних моделей, які кількісно описують взаємозв'язки між фінансовими показниками та чинниками, що на них впливають. Моделювання дозволяє виявити закономірності формування доходів і витрат, оцінити вплив окремих управлінських рішень на фінансовий результат і спрогнозувати ефективність альтернативних варіантів розвитку. У процесі побудови моделей застосовуються математичні інструменти – рівняння, нерівності, графіки, таблиці, діаграми тощо, що забезпечує високу точність розрахунків[28].

Окрім наведених методів, досить поширеним є прогнозний метод, який розглядається як одна з базових технологій фінансового планування. Його сутність полягає у формуванні науково обґрунтованих суджень щодо можливих напрямів розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Цей метод передбачає аналіз кількох сценаріїв майбутнього, оцінку потенційних ризиків і можливостей, а також моделювання показників фінансової стійкості[32].

Застосування прогнозного методу дозволяє не лише визначити можливі тенденції зміни фінансових результатів, але й розробити комплекс заходів щодо забезпечення стабільного функціонування підприємства в майбутньому.

Отже, фінансове планування виступає основою ефективного управління підприємством, забезпечує узгодженість його стратегічних і тактичних цілей,

сприяє підвищенню прибутковості, фінансової стабільності та конкурентоспроможності. Рациональне поєднання методів і принципів планування створює передумови для сталого розвитку підприємства в умовах ринкової економіки.

У процесі передбачення можливих сценаріїв управління фінансовими ресурсами підприємства менеджери користуються різноманітними методами фінансового прогнозування, які, відповідно до наукових підходів, поділяються на дві основні групи (рис. 1.1).

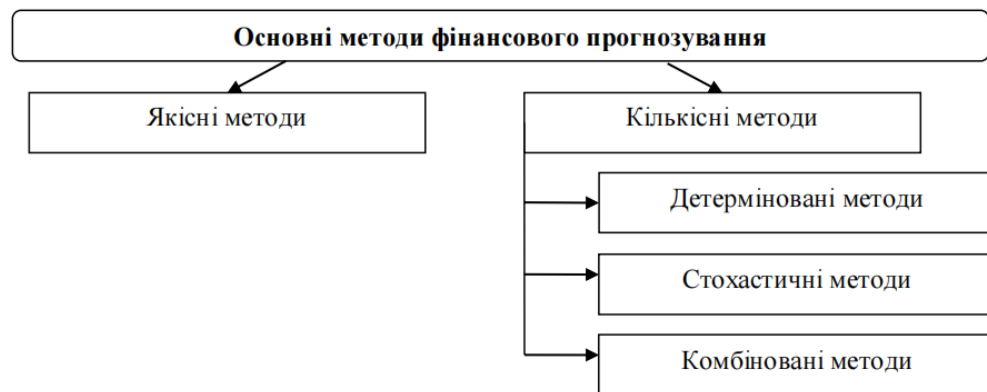


Рис. 1.1 – Методи фінансового прогнозування

Джерело: Складено на основі [3]

Якісні методи прогнозування, які ще називають *експертними*, базуються на логічному аналізі, професійних судженнях і досвіді спеціалістів, що мають глибокі знання у сфері фінансів, аналітичне мислення та інтуїцію. Такі методи передбачають оцінку ситуації на основі експертних припущень і колективного обговорення, що дає змогу сформулювати загальну думку щодо майбутніх тенденцій розвитку підприємства. Застосування якісних методів є доцільним у випадках, коли кількісна інформація обмежена або її неможливо точно формалізувати[41].

Разом із тим, на практиці більшість суб'єктів господарювання надає перевагу кількісним (формалізованим) методам прогнозування, оскільки вони

ґрунтуються на математичній обробці статистичних даних і дають змогу отримати більш об'єктивні результати. У наукових дослідженнях кількісні методи поділяють на три основні групи: детерміновані, стохастичні та комбіновані.

Детерміновані методи характеризуються наявністю однозначних і функціонально чітко визначених зв'язків між показниками. Це означає, що кожне конкретне значення чинника має відповідне, не випадкове значення результативного показника. До таких методів належать прогнозування на основі пропорційних залежностей, а також балансова модель прогнозування, яка передбачає побудову взаємопов'язаних фінансових балансів для оцінки майбутнього стану підприємства[38].

Стохастичні методи базуються на імовірнісній природі зв'язків між показниками, де результат залежить від сукупності випадкових факторів. Вони враховують, що фінансові процеси часто піддаються впливу невизначеності, тому вимагають використання значного обсягу статистичних даних для підвищення точності прогнозів. До стохастичних методів відносять регресійний аналіз, екстраполяцію трендів, авторегресійні моделі та інші математичні інструменти, які дозволяють досліджувати динаміку фінансових показників і виявляти тенденції їх зміни у часі[4].

Комбіновані методи поєднують елементи детермінованого та стохастичного підходів. Їх використання дає змогу одночасно враховувати як чітко визначені закономірності, так і випадкові відхилення, що підвищує достовірність отриманих результатів. Застосування комбінованих методів дає можливість зменшити витрати на проведення прогнозування, оптимізувати розрахунки та отримати більш точні результати.

Застосування різних методів фінансового прогнозування залежить від мети дослідження, характеру доступної інформації, ступеня ризику та рівня невизначеності в середовищі, у якому функціонує підприємство. Ефективне

поєднання кількісних і якісних підходів дозволяє створити більш точну та гнучку модель фінансового розвитку, яка враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники.[38]

Розглядаючи концептуальні основи фінансового планування, необхідно також зосередитися на аналізі його видів та підходів до класифікації. У науковій літературі запропоновано велику кількість критеріїв, за якими здійснюється поділ фінансового планування. Найчастіше його класифікують:

- за часовим горизонтом (стратегічне, середньострокове, оперативне);
- за змістом планових процедур (комплексне, функціональне, часткове);
- за спрямованістю (планування доходів, витрат, інвестицій, грошових потоків тощо);
- за регулярністю здійснення (постійне або періодичне планування), тощо.
(див. Табл. 1.1)

Таблиця 1.1. – Класифікація фінансового планування на підприємстві

Класифікаційна ознака	Види фінансового планування
1. За часовим горизонтом	- короткострокове - середньострокове - довгострокове
2. За масштабом та змістом поставлених цілей	- оперативне - тактичне - стратегічне
3. За змістом планових процедур	- індикативне - директивне
4. За спрямованістю ідей фінансового планування	- інтерактивне - інактивне - преактивне - реактивне
5. За об'єктом планування	- фінансове планування цілей - фінансове планування ресурсів - фінансове планування програм - планування фінансових компетентностей
6. За регулярністю здійснення	- регулярне - нерегулярне
7. За варіативністю планових показників	- багатоваріантне - одноваріантне
8. За рівнем управління	- планування по підприємству в цілому - планування роботи структурного підрозділу - планування проекту - планування бізнес-одиниці - планування господарської операції
9. За параметрами показників фінансового стану підприємства	- планування ділової активності - планування фінансової стійкості - планування фінансової безпеки - планування рентабельності - планування платоспроможності тощо
10. Планування фінансових відносин в залежності від стейкхолдера	планування фінансових відносин з: - інвесторами; - постачальниками; - покупцями; - фінансовими установами (банками, страховими компаніями тощо) - з державою

Джерело: Складено на основі[9]

Кожен із цих підходів має власні переваги й сферу застосування, а їх раціональне поєднання дає змогу сформувати ефективну систему фінансового управління, здатну оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та внутрішній структурі підприємства.

Багато сучасних дослідників підкреслюють, що найпоширенішим і водночас універсальним критерієм класифікації фінансового планування є часовий горизонт, тобто період, на який формуються фінансові плани[9].

Відповідно до цієї ознаки виокремлюють короткострокове, середньострокове та довгострокове (перспективне) фінансове планування.

Короткострокове планування охоплює період до двох років і зазвичай реалізується у вигляді річних фінансових планів, кошторисів або бюджетів. Його мета – забезпечити оперативний контроль за виконанням поточних фінансових завдань і своєчасне коригування грошових потоків.

Середньострокове планування розраховане на проміжок до трьох років. Такий горизонт дає змогу врахувати можливі зміни ринкової ситуації та скоригувати фінансову стратегію підприємства з урахуванням прогнозів розвитку галузі чи економіки загалом[41].

Довгострокове (перспективне) планування орієнтоване на період від п'яти до двадцяти років. Його головною метою є формування стратегічного бачення розвитку підприємства, оцінка потенційних ризиків і визначення напрямів капіталовкладень, необхідних для забезпечення сталого зростання.

Окрім тривалості, ці види планування відрізняються рівнем деталізації показників, точністю розрахунків, методами та інструментами, що застосовуються під час їх розробки.

Іншою важливою класифікаційною ознакою є спрямованість фінансового планування, яка визначається орієнтацією процесу планування – на минуле, теперішнє або майбутнє. Відповідно виділяють чотири типи фінансового планування[31]:

Реактивне планування характеризується орієнтацією на минулий досвід. Воно базується на аналізі уже здійснених подій і тенденцій, а управлінські рішення приймаються переважно після того, як проблема стає очевидною. Такий підхід дає змогу врахувати попередні помилки, однак має низький рівень гнучкості.

Інактивне планування зосереджується на поточному стані підприємства. Його сутність полягає у збереженні досягнутого рівня результативності, оцінці

виконання існуючих цілей та визначенні шляхів удосконалення без кардинальних змін у фінансовій стратегії.

Преактивне планування зорієнтоване на майбутнє та передбачає розроблення кількох альтернативних сценаріїв розвитку підприємства. Його ще називають підприємницьким плануванням, оскільки воно базується на пошуку нових можливостей, інноваційних підходів і залученні сучасних аналітичних інструментів, зокрема методів економіко-математичного моделювання. Недоліком цього підходу є те, що він не завжди враховує реальний фінансовий стан підприємства чи тенденції попередніх періодів.

Інтерактивне планування поєднує найкращі риси попередніх типів і передбачає багатоваріантність фінансових розрахунків, чітке визначення цілей, врахування ретроспективних даних і поточного фінансового стану підприємства. Такий тип планування вважається ідеальною моделлю, оскільки на практиці повна передбачуваність майбутнього недосяжна, а підприємства здатні лише адаптуватися до зовнішніх змін, а не повністю контролювати їх.

Залежно від масштабів діяльності та рівня деталізації цілей, у наукових джерелах розрізняють стратегічне, тактичне та оперативне фінансове планування.

Стратегічне планування орієнтоване на довгострокову перспективу (понад три роки) і полягає у визначенні ключових напрямів розвитку підприємства, формуванні його місії, стратегічних цілей та фінансових орієнтирів. Сутність цього виду планування полягає в управлінні змінами, адаптації до динаміки зовнішнього середовища та створенні фінансової основи для реалізації інвестиційних програм.

Тактичне планування спрямоване на конкретизацію завдань, визначених у стратегічному плані. Воно охоплює середньостроковий період і має на меті забезпечення стабільності фінансових результатів, оптимізацію витрат, підвищення прибутковості та ефективності використання ресурсів.

Оперативне планування є завершальною ланкою фінансового планування та охоплює короткий часовий проміжок – зазвичай до одного року. Його основне завдання полягає у забезпеченні своєчасного виконання фінансових планів, досягненні запланованих показників і контролі за використанням грошових ресурсів у поточній діяльності[4].

Ще одним підходом до класифікації є зміст і характер планових процедур, на основі чого розрізняють директивне та індикативне фінансове планування[27].

Директивне планування передбачає обов'язкове виконання управлінських рішень у фінансовій сфері. Воно характерне переважно для підприємств державного сектору, де необхідно дотримуватися затверджених нормативів, бюджетних обмежень і показників фінансової стійкості. У сучасних умовах цей підхід може бути ефективним при розробленні внутрішніх нормативів підприємства – наприклад, граничного рівня ліквідності, допустимого співвідношення власного і позикового капіталу тощо.

Індикативне планування, навпаки, має рекомендаційний характер. Воно ґрунтується на орієнтовних розрахунках і прогнозах, спрямованих на підтримку управлінських рішень без жорсткої регламентації. Такий підхід є гнучкішим і більш адаптованим до умов ринкової економіки, що дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, фінансове планування є складним і багаторівневим процесом, який охоплює вивчення закономірностей розвитку не лише самого підприємства, а й середовища його функціонування. Його сутність полягає у формуванні, розподілі та раціональному використанні фінансових ресурсів із метою забезпечення стабільного економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності.

На ефективність фінансового планування суттєво впливають такі чинники, як динамічність зовнішнього середовища, поява нових підходів до

менеджменту, а також трансформація управлінської філософії підприємства відповідно до вимог цифрової економіки.

У науковій літературі виділяють шість основних етапів фінансового планування (рис. 1.2)

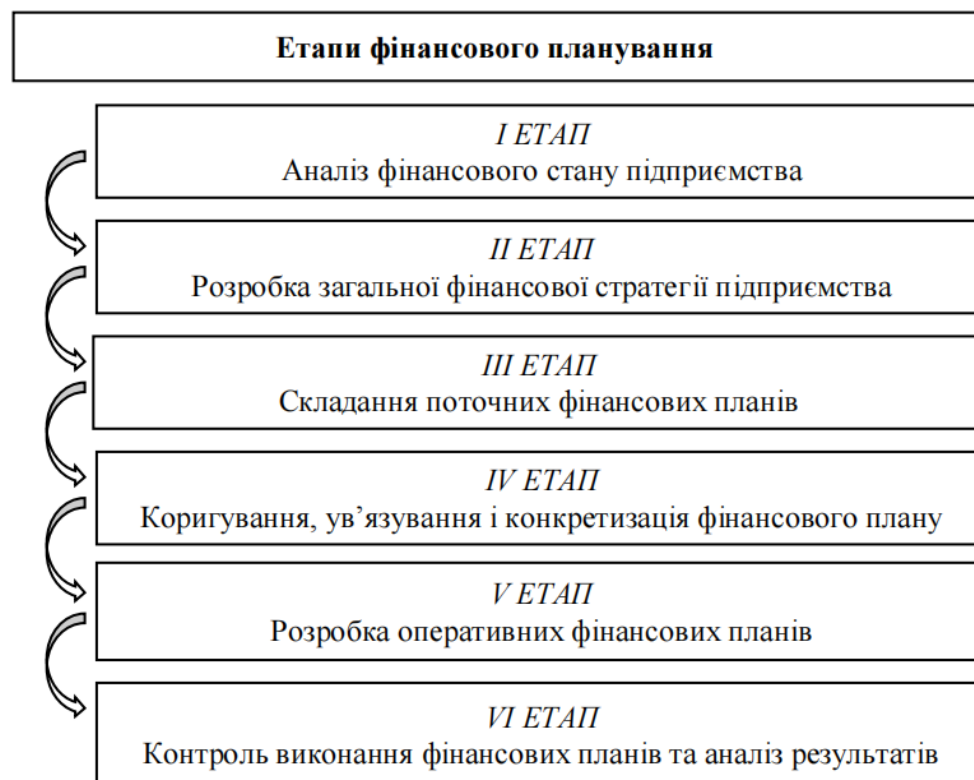


Рисунок 1.2 – Основні етапи фінансового планування

Джерело: створено на основі[27]

Варто зазначити, що деякі дослідники пропонують скорочену модель фінансового планування. Наприклад, Кальченко О.М.[13] та Савчук В.П.[27] виділяють лише чотири основні етапи, не включаючи два завершальні, які інші автори вважають важливими складовими процесу.

Етап 1: Оцінка фінансового стану. На початковому етапі здійснюється аналіз фінансової ситуації підприємства за минулий період. Для цього використовуються дані бухгалтерського балансу, звіти про рух коштів та фінансові результати. Основні завдання цього етапу включають:

- аналіз поточного фінансового становища та ключових показників стабільності;
- виявлення чинників, що негативно впливають на фінансову діяльність;
- пошук шляхів подолання кризових ситуацій.

Етап 2: Визначення стратегічних орієнтирів. На другому етапі формуються довгострокові цілі розвитку підприємства та розробляється фінансова стратегія, яка слугує основою для подальших дій.

Етап 3: Середньострокове планування. Цей етап передбачає створення фінансових програм на середній термін, а також уточнення прогнозних значень основних показників, що відображаються у фінансовій звітності.

Етап 4: Узгодження планів. На четвертому етапі відбувається інтеграція фінансових прогнозів із іншими планами підприємства – інвестиційними, виробничими, комерційними тощо.

Етап 5: Оперативне планування. Менеджери складають короткострокові фінансові плани, які мають відповідати стратегічним і середньостроковим орієнтирам. На цьому етапі розробляються плани поточної діяльності, що безпосередньо впливають на фінансові результати підприємства.

Етап 6: Контроль і аналіз. Завершальний етап включає моніторинг виконання фінансових планів як підприємством загалом, так і його окремими підрозділами; аналіз результатів, що дозволяє оцінити ефективність управління фінансами, порівняти планові та фактичні показники, а також визначити причини відхилень.

Деякі автори не розглядають цей етап як складову фінансового планування, проте саме контроль і аналіз результатів створюють основу для наступного циклу планування.

Варто зауважити, що фінансове планування на підприємстві має циклічний характер, що передбачає постійний взаємозв'язок між етапами та їх повторюваність у часі.

1.3 Інформаційні технології як інструмент удосконалення фінансового планування

У сучасних умовах цифровізації бізнесу фінансове планування зазнає суттєвих змін. Якщо раніше воно базувалося переважно на ручних розрахунках, статичних таблицях та інтуїтивних прогнозах, то сьогодні ключову роль у його трансформації відіграють інформаційні технології. Вони не лише автоматизують процеси, а й забезпечують нову якість управлінських рішень – точність, швидкість, гнучкість і прозорість.[40]

Основними причинами та передумовами впровадження Інформаційних технологій (ІТ) у фінансове планування є:

1. Зростання обсягів даних. Сучасні підприємства щоденно генерують величезні масиви фінансової інформації – від бухгалтерських записів і звітів до прогнозів, бюджетів та аналітичних моделей. Обробка таких даних вручну не лише забирає багато часу, а й підвищує ризик помилок. ІТ-рішення дозволяють автоматизувати збирання, структурування та аналіз фінансових даних, забезпечуючи їх точність, актуальність і доступність. Це особливо важливо для великих компаній, де обсяг фінансової інформації може сягати десятків тисяч записів щомісяця.

2. Динамічність ринку. Економічне середовище сьогодні характеризується високою волатильністю: зміни валютних курсів, коливання цін на ресурси, зміни законодавства, геополітичні ризики – усе це вимагає від підприємств здатності швидко адаптуватися. Традиційні методи фінансового планування часто не встигають за темпами змін. ІТ-інструменти дозволяють оперативно

оновлювати фінансові моделі, будувати сценарії розвитку та приймати рішення на основі актуальних даних, що значно підвищує гнучкість управління.

3. Необхідність інтеграції. Фінансове планування не може існувати ізольовано – воно має бути тісно пов’язане з виробничими, маркетинговими, логістичними та іншими процесами. Наприклад, зміни у виробничих обсягах безпосередньо впливають на витрати, а маркетингові кампанії – на доходи. IT-системи (зокрема ERP-рішення) забезпечують інтеграцію фінансових даних з іншими функціональними блоками підприємства, дозволяючи формувати узгоджені плани, уникати дублювання інформації та підвищувати ефективність управлінських рішень.

4. Потреба в аналітиці. Управлінські рішення мають базуватися не на інтуїції, а на глибокому аналізі даних. Сучасні IT-інструменти – такі як BI-платформи, системи прогнозування, алгоритми машинного навчання – дозволяють виявляти приховані закономірності, оцінювати ризики, моделювати наслідки рішень та будувати точні фінансові прогнози. Це дає змогу керівникам підприємств не лише реагувати на зміни, а й проактивно формувати стратегії розвитку[36].

Можна виділити основні напрями вдосконалення фінансового планування за допомогою IT:

- автоматизація процесів - IT дозволяють автоматизувати складання бюджетів, прогнозів, фінансових звітів, що зменшує кількість помилок і прискорює обробку інформації.
- інтеграція даних - сучасні системи об’єднують фінансові дані з виробничими, маркетинговими, логістичними, що забезпечує цілісність планування.
- аналітика та прогнозування - Інструменти бізнес-аналітики (BI) дозволяють моделювати сценарії, оцінювати ризики, виявляти тренди та закономірності.

– контроль та моніторинг - ІТ забезпечують постійний контроль за виконанням фінансових планів, дозволяють оперативно реагувати на відхилення та коригувати дії.

– мобільність і доступність - Хмарні технології дають змогу працювати з фінансовими даними з будь-якої точки світу, що особливо актуально для розподілених команд.[43]

Впровадження сучасних інформаційних технологій (ERP-систем, BusinessIntelligence-платформ, CRM-рішень) відкриває нові можливості для підвищення ефективності фінансового планування у сфері маркетингу. Ці системи забезпечують:

- автоматизацію планування бюджетів рекламних кампаній із урахуванням витрат на різні канали просування (телебачення, друковані ЗМІ, інтернет-реклама, соціальні мережі, інфлюенсер-маркетинг тощо);
- моделювання сценаріїв розвитку ринку, що дозволяє підприємствам обирати найбільш доцільні варіанти розподілу ресурсів;
- оперативний контроль ефективності маркетингових інвестицій на основі показників ROMI (ReturnonMarketingInvestment) та LTV (LifetimeValue клієнта);
- інтеграцію фінансових і маркетингових показників, що забезпечує єдину інформаційну базу для менеджменту (Таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Приклади ІТ-рішень у фінансовому плануванні

Категорія	Інструменти	Функції
ERP-системи	SAP, Oracle, Microsoft Dynamics	Комплексне управління фінансами, інтеграція з іншими процесами
BI-платформи	Power BI, Tableau, QlikView	Візуалізація даних, аналітика, побудова прогнозів
Хмарні сервіси	GoogleWorkspace, Microsoft 365	Зберігання, обмін, спільна робота з фінансовими документами
CRM-системи	Salesforce, Zoho CRM	Вплив на фінансове

Категорія	Інструменти	Функції
		планування через управління клієнтськими потоками
Машинне навчання	Python, R, Azure ML	Прогнозування, виявлення закономірностей, оцінка ризиків

Джерело: складено автором

Інформаційні технології інтегруються у всі стадії фінансового планування, змінюючи не лише інструменти, а й саму логіку управлінських процесів. Вони сприяють підвищенню ефективності на кожному етапі – від аналізу фінансового стану до контролю за виконанням планів. Нижче наведено узагальнену характеристику того, як ІТ-рішення трансформують ключові етапи фінансового планування підприємства (Таблиця 1.3)

Таблиця 1.3 – Вплив ІТ на етапи фінансового планування

Етап	Вплив ІТ
Аналіз фінансового стану	Автоматичне збирання та обробка даних, побудова дашбордів
Формування цілей і стратегії	Моделювання сценаріїв, оцінка варіантів розвитку
Складання планів	Узгодження з іншими сферами, точність розрахунків
Оперативне планування	Швидке реагування на зміни, адаптація планів
Контроль і аналіз	Моніторинг у реальному часі, порівняння планових і фактичних показників

Джерело: складено на основі [3-5;36]

Головними перевагами у використанні інформаційних технологій у фінансовому плануванні можемо назвати[36]:

Точність – мінімізація людських помилок. Інформаційні технології дозволяють автоматизувати розрахунки, формування звітів, бюджетів та прогнозів, що значно знижує ризик помилок, пов'язаних із людським фактором.

Завдяки використанню спеціалізованих програм, таких як ERP-системи або фінансові модулі, дані вводяться один раз і використовуються в різних процесах, що усуває дублювання та неточності. Крім того, системи можуть автоматично перевіряти логіку розрахунків, виявляти аномалії та попереджати про можливі помилки.

Швидкість – прискорення процесів прийняття рішень. Застосування ІТ значно скорочує час, необхідний для збору, обробки та аналізу фінансової інформації. У реальному часі керівники можуть отримувати доступ до актуальних даних, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку, внутрішні показники або зовнішні ризики. Наприклад, BI-платформи дають змогу миттєво побачити фінансові тренди, порівняти сценарії та прийняти рішення без затримок, які виникають при ручному аналізі.

Гнучкість – адаптація до змін зовнішнього середовища. ІТ-рішення забезпечують можливість швидкої модифікації фінансових планів відповідно до нових умов. У випадку змін у законодавстві, коливань валютних курсів, зміни цін на ресурси або появи нових конкурентів, підприємство може оперативно оновити свої фінансові моделі, перерахувати бюджети та адаптувати стратегію. Гнучкість також проявляється у можливості створення альтернативних сценаріїв розвитку, що дозволяє бути готовим до різних варіантів подій.

Прозорість – покращення контролю та звітності. Інформаційні технології сприяють підвищенню рівня прозорості фінансових процесів. Усі дії, пов'язані з плануванням, фіксуються в системі, що дозволяє легко відстежити, хто, коли і які зміни вносив. Це важливо як для внутрішнього контролю, так і для зовнішнього аудиту. Крім того, автоматизовані звіти забезпечують чітке відображення фінансового стану підприємства, що сприяє довірі з боку інвесторів, партнерів та регуляторних органів.

Стратегічність – посилення аналітичної складової. ІТ-інструменти дозволяють не лише фіксувати поточні показники, а й аналізувати їх у динаміці,

будувати прогнози, оцінювати ризики та формувати довгострокові стратегії. Завдяки аналітичним модулям керівництво підприємства отримує можливість бачити «велику картину» – розуміти, як окремі фінансові рішення впливають на загальну стратегію, і приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних, а не припущень.

Інформаційні технології продовжують активно трансформувати фінансове планування, відкриваючи нові можливості для підприємств. У найближчі роки очікується не лише вдосконалення існуючих інструментів, а й поява принципово нових підходів до управління фінансами.[36]

1. Впровадження штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання. ШІ здатен аналізувати великі обсяги фінансових даних, виявляти приховані закономірності, прогнозувати ризики та пропонувати оптимальні сценарії розвитку. Машинне навчання дозволяє системам самостійно вдосконалювати свої алгоритми на основі накопиченого досвіду, що робить фінансове планування більш точним і адаптивним. Все це призведе до таких наслідків:

- автоматичне формування бюджетів;
- прогнозування касових розривів;
- виявлення фінансових аномалій у реальному часі.

2. Розширення хмарних технологій. Хмарні платформи забезпечують доступ до фінансових даних з будь-якої точки світу, спрощують співпрацю між підрозділами та підвищують рівень безпеки. У майбутньому хмарні рішення стануть ще більш масштабованими, інтегрованими та доступними для підприємств різного рівня, що призведе до:

- зниження витрат на ІТ-інфраструктуру;
- підвищення мобільності управлінців;
- швидке оновлення програмного забезпечення.

3. Використання блокчейн-технологій. Блокчейн може забезпечити прозорість і незмінність фінансових транзакцій, що особливо важливо для контролю, аудиту та звітності. Його застосування у фінансовому плануванні дозволить створити надійні системи обліку, які неможливо підробити або змінити без сліду, внаслідок чого відбудеться:

- підвищення довіри до фінансових даних;
- автоматизація контрактів (смагт-контракти);
- захист від шахрайства.

4. Розвиток когнітивної аналітики. Це поєднання ІІІ, аналітики та обробки природної мови, яке дозволяє системам «розуміти» запити користувачів, аналізувати текстові документи та генерувати фінансові висновки. Когнітивні технології здатні підтримувати прийняття рішень на стратегічному рівні:

- автоматичне створення фінансових звітів;
- аналіз текстових джерел (новини, законодавство) для оцінки ризиків;
- персоналізовані рекомендації для керівників.

5. Інтеграція мобільних рішень. Мобільні додатки для фінансового планування стають все більш функціональними. У майбутньому вони дозволять керівникам здійснювати повноцінне управління фінансами прямо зі смартфона – від перегляду звітів до затвердження бюджетів. Це призведе до:

- оперативність управлінських дій;
- зручність доступу до фінансової інформації;
- підвищення продуктивності мобільних команд.

Інформаційні технології стали не просто інструментом підтримки фінансового планування – вони перетворили його на динамічну, інтегровану та аналітично орієнтовану систему. Їх застосування дозволяє підприємствам не

лише ефективно управляти фінансами, а й формувати стійкі конкурентні переваги в умовах цифрової економіки[44].

Висновки до розділу 1. Отже, фінансове планування є основою ефективного управління підприємством, оскільки поєднує прогнозування, аналіз і прийняття рішень щодо майбутнього фінансового стану. Завдяки фінансовому плануванню підприємство може узгоджувати наявні ресурси з виробничими та інвестиційними потребами, що сприяє стабільному розвитку та запобігає фінансовим ризикам. Надійна система планування є критично важливою для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та економічної стійкості підприємства. Процес фінансового планування має циклічний характер: його етапи взаємопов'язані та повторюються, що дозволяє постійно адаптуватися до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Інформаційні технології трансформували фінансове планування з допоміжного інструменту в інтегровану аналітичну систему, яка забезпечує гнучкість, точність і швидкість управлінських рішень.

Використання сучасних ІТ-рішень у фінансовому плануванні дозволяє підприємству формувати стійкі конкурентні переваги в умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПРАТ «ЮРІЯ»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Юрія» веде свою історію від Черкаського міського молокозаводу, який було засновано у грудні 1964 року. На початку своєї діяльності підприємство мало потужність 25 тонн переробки молочної сировини за одну зміну. У 1970 та 1977 роках проведено модернізацію, що дозволила збільшити обсяги переробки до 67 тонн. Наступна реконструкція, здійснена у 1986–1987 роках, забезпечила суттєве зростання потужностей– до 410 тонн на добу[22].

У 1992 році завод набув статусу орендного підприємства, а вже у 1994 році був реорганізований у колективне підприємство «Юрія». Завершення процесу приватизації відбулося в липні того ж року, а в березні 1995 року було офіційно зареєстровано закрите акціонерне товариство «Юрія».

Сьогодні ПрАТ «Юрія» активно інвестує в оновлення виробничих потужностей. Зокрема, у 2016 році було запроваджено нові технологічні лінії для виготовлення глазурованих сирків та фасування продукції у великі сімейні упаковки. У 2018 році підприємство ввело в експлуатацію сучасний цех для розфасовки ультрапастеризованого молока, обладнаний шведською системою «TetraPak». У 2024 році компанія вклала 1,6 млн євро у нову виробничу лінію для глазурованих сирків, що дозволило збільшити обсяги виробництва на 40%.

Під торговою маркою «Волошкове поле» підприємство випускає широкий спектр молочної продукції, серед якої: пастеризоване та ультрапастеризоване молоко, кефір, ряжанка, йогурти, сметана, вершки, вершкове масло, а також різноманітні види сирів, включаючи глазуровані сирки. Реалізація продукції

здійснюється через власну мережу магазинів і кіосків у Черкасах, а також через національні торгові мережі по всій Україні.

Сировинна база компанії охоплює значну частину центральних і північних регіонів України – Черкаську, Кіровоградську, Полтавську, Київську, Сумську, Дніпропетровську та Чернігівську області. Молоко закуповується у понад 200 населених пунктах, що свідчить про широку географію постачання. Для збереження якості сировини на кожному пункті приймання встановлено охолоджувальне обладнання, що забезпечує належні санітарні умови. Компанія ефективно керує обсягами та якісними характеристиками сировини, підтримуючи довірчі відносини з постачальниками.

Протягом понад п'ятнадцяти років ПрАТ «Юрія» стабільно працює на українському ринку та активно експортує продукцію за кордон. Компанія має розгалужену систему дистрибуції та представництва у всіх стратегічно важливих регіонах країни, що забезпечує швидке та ефективне постачання. Виробничі потужності сертифіковані відповідно до міжнародних стандартів якості – ISO 9001, ISO 22000 та HACCP. У своїй діяльності підприємство дотримується принципів інтегрованого менеджменту, здійснюючи контроль за якістю та безпечністю продукції згідно з актуальними вимогами ISO 9001:2015 та ISO 22000:2018. Постійне вдосконалення технологій та контроль на всіх етапах виробництва гарантують високі стандарти якості[22].

Місія компанії полягає в тому, щоб дарувати споживачам та їхнім родинам смачну і якісну продукцію, виготовлену з натурального молока.

Основні засади діяльності підприємства включають:

Якість і безпечність – дотримання високих стандартів та впровадження сучасних систем контролю на всіх етапах виробництва.

Інновації та розвиток – постійне оновлення технологій і запуск нових продуктів відповідно до потреб ринку.

Соціальна відповідальність – участь у благодійних проєктах та підтримка місцевих громад, особливо в умовах воєнного стану.

Відкритість і партнерство – побудова довгострокових взаємин із постачальниками, дистриб'юторами та споживачами на основі довіри та прозорості.

Турбота про персонал – створення комфортних умов праці та сприяння професійному розвитку працівників.

Екологічна свідомість – зменшення впливу на довкілля через раціональне використання ресурсів та впровадження енергоощадних технологій.

З початком повномасштабної війни у 2022 році компанія активно долучилася до гуманітарних ініціатив. Працівники самостійно організовували доставку продуктів до звільнених міст, а також співпрацювали з благодійними фондами та громадськими організаціями, забезпечуючи їх молочною продукцією. У партнерстві з ТОВ «Тетра Пак» було реалізовано проєкт з передачі 200 тисяч упаковок ультра пастеризованого молока для потреб медичних закладів. Спільно з Благодійною Фундацією родини Табалових компанія забезпечила закупівлю та передачу Збройним Силам України медикаментів, спорядження, тепловізорів, транспортних засобів, дронів, безпілотної авіаційної системи MiniShark та засобів радіоелектронної боротьби[22].

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «Юрія»

Оцінка фінансово-економічних показників є фундаментальним інструментом управління підприємством, що дозволяє не лише об'єктивно визначити поточний стан бізнесу, а й виявити внутрішні резерви, зони ризику та потенціал для розвитку. Такий аналіз слугує основою для прийняття

стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності компанії.

У цьому розділі розглянемо динаміку ключових фінансових показників ПрАТ «Юрія» за останні три роки, що дозволить оцінити тенденції розвитку підприємства, його фінансову стабільність та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища (таблиця 2.1)[11].

Таблиця 2.1 – Фінансово-економічні показники ПрАТ «Юрія» за 2022-2024 рр., тис.грн.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022, %
Чистий дохід від реалізації (тис. грн)	1 622 725	1 600 774	1 721 735	+6.1%
Собівартість реалізованої продукції	1 332 078	1 394 568	1 540 169	+15.6%
Інші витрати	140	139	1 961	+1300.7%
Чистий фінансовий результат (збиток)	+85 341	-46 773	-121 948	-242.9%
Необоротні активи (на кінець року)	89 303	142 709	175 746	+96.7%
Оборотні активи (на кінець року)	1 451 991	905 602	887 836	-38.9%
Загальний баланс (активи)	1 541 294	1 048 311	1 063 582	-30.9%
Нерозподілений прибуток / збиток	-254 700	-302 770	-405 163	-59.1%
Кредиторська заборгованість (усього)	1 700 894	1 279 282	1 426 645	-16.1%

Джерело: складено на основі даних ПрАТ «Юрія» [11]

Отже, проаналізувавши фінансові показники, ми можемо сказати, що відбувається зростання чистого доходу від реалізації. У 2024 році компанія продемонструвала приріст чистого доходу на 6,1% порівняно з 2022 роком, що свідчить про поступове відновлення обсягів продажу після попереднього спаду. Така позитивна динаміка може бути результатом розширення асортименту продукції, активізації маркетингових заходів або адаптації до нових ринкових умов.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 15,6%, що перевищує темпи приросту доходу. Це свідчить про зниження маржинальності та загальної прибутковості бізнесу. Основними чинниками такого зростання можуть бути подорожчання сировини, підвищення тарифів на енергоресурси, логістичні витрати та інфляційний тиск.

Різке зростання інших витрат, які у 2024 році зросли більш ніж у 13 разів порівняно з 2022 роком. Такий стрибок може бути пов'язаний із непередбаченими витратами, одноразовими інвестиціями або змінами в обліковій політиці. Це потребує додаткового внутрішнього аудиту для з'ясування причин.

Спостерігаємо погіршення фінансового результату. Компанія перейшла від прибуткової діяльності у 2022 році (+85,3 млн грн) до значних збитків у 2024 році (–121,9 млн грн). Така динаміка є тривожним сигналом щодо ефективності управління витратами та загальної фінансової стійкості підприємства.

Накопичення непокритих збитків. Нерозподілений прибуток має негативне значення, яке зростає з року в рік – від –254,7 млн грн у 2022 році до –405,2 млн грн у 2024 році. Це свідчить про системне накопичення фінансових втрат, що знижує інвестиційну привабливість компанії та може ускладнити залучення зовнішнього фінансування[11].

Структурні зміни в активах. Необоротні активи майже подвоїлися, що свідчить про активні капітальні інвестиції – ймовірно, у модернізацію виробництва. Водночас оборотні активи скоротилися на 38,9%, що може свідчити про зниження ліквідності та обмеження гнучкості у фінансовому управлінні. Загальний обсяг активів також зменшився на 30,9%, що є негативним сигналом для кредиторів і потенційних інвесторів.

Зниження боргового навантаження на 16,1% може бути позитивним фактором, однак за умов збиткової діяльності це також може свідчити про скорочення обсягів закупівель або обмеження доступу до кредитних ресурсів.

У таблиці 2.2 проаналізуємо динаміку чистого доходу та продуктивності праці[11]

Таблиця 2.2 – Динаміка чистого доходу та продуктивності праці

Показник	2022	2023	2024
Чистий дохід, тис. грн	1 622 725	1 600 774	1 721 735
Кількість працівників	899	913	926
Доходи на 1 працівника, тис. грн	1 805	1 753	1 859

Джерело: складено на основі даних ПрАТ «Юрія»[11]

Попри складні макроекономічні умови, що характеризуються нестабільністю ринку, інфляційним тиском та зростанням витрат на ресурси, у 2024 році ПрАТ «Юрія» продемонструвало збереження стабільного рівня продуктивності. Це свідчить про здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів та ефективно використовувати наявні ресурси.

Одним із показників, що підтверджує ефективність функціонування компанії, є зростання доходу на одного працівника, що вказує на підвищення продуктивності праці. Така динаміка є позитивним сигналом для оцінки конкурентоспроможності підприємства, оскільки свідчить про раціональне використання трудового потенціалу, оптимізацію виробничих процесів та ефективне управління персоналом.

Для більш глибокої оцінки фінансового стану та результативності діяльності підприємства доцільно проаналізувати низку ключових фінансових коефіцієнтів, які відображають рівень прибутковості, ефективність використання активів та платоспроможність.

Зокрема:

У таблиці 2.3 буде здійснено аналіз рентабельності продажу, що дозволить оцінити, яку частку прибутку підприємство отримує з кожної гривні реалізованої продукції.

У таблиці 2.4 розглянемо рентабельність активів (ROA) – показник, який демонструє ефективність використання всіх активів підприємства для генерування прибутку.

У таблиці 2.5 проаналізуємо коефіцієнт поточної ліквідності, що характеризує здатність компанії своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів.

Комплексне вивчення цих показників дозволить сформувати об'єктивну картину фінансової стійкості підприємства, виявити сильні та слабкі сторони його фінансового планування, а також визначити напрями для подальшого вдосконалення управлінських рішень.

Таблиця 2.3 – Рентабельність продажів за 2022-2024 рр.

Рік	Валовий прибуток	Чистий дохід	Рентабельність продажу
2022	290 647	1 622 725	17.91%
2023	206 206	1 600 774	12.89%
2024	181 566	1 721 735	10.54%

Джерело: складено на основі даних ПрАТ «Юрія»[11]

Таким чином, можна констатувати тенденцію до зниження рентабельності реалізації продукції, що є тривожним сигналом для фінансової стабільності підприємства. Така динаміка може бути наслідком кількох факторів:

1) Посилення конкурентного тиску на ринку, що змушує компанію утримувати або навіть знижувати ціни на продукцію для збереження частки ринку;

2) Зростання виробничих витрат, зокрема на сировину, енергоносії, логістику та обслуговування обладнання, які не компенсуються відповідним підвищенням цін;

3) Обмежена гнучкість цінової політики, що не дозволяє оперативно реагувати на зміну витратної структури.

Зниження прибутковості реалізації свідчить про необхідність перегляду підходів до формування цін, оптимізації витрат та підвищення ефективності виробничих процесів. У контексті загального фінансового планування це може вимагати коригування стратегічних і оперативних бюджетів, а також впровадження більш глибокого аналізу рентабельності окремих видів продукції.

Таблиця 2.4 – Аналіз рентабельності активів (ROA) за 2022-2024 рр., тис.грн.

Рік	Чистий фінансовий результат	Середні активи,	ROA, %
2022	+85 341	$(1\,214\,630 + 1\,541\,294)/2 = 1\,377\,962$	6.2%
2023	-46 773	$(1\,541\,294 + 1\,048\,311)/2 = 1\,294\,803$	-3.6%
2024	-121 948	$(1\,048\,311 + 1\,063\,582)/2 = 1\,055\,946$	-11.5%

Джерело: складено на основі даних ПрАТ «Юрія» [11]

Отже, аналіз показника рентабельності активів (ROA) за 2024 рік демонструє його суттєве зниження порівняно з попередніми періодами, що є чітким індикатором зниження ефективності використання ресурсної бази підприємства. Така динаміка свідчить про те, що наявні активи – як оборотні, так і необоротні – не генерують достатнього фінансового результату, тобто не забезпечують належного рівня прибутковості.

Таблиця 2.5 – Коефіцієнт поточної ліквідності

Рік	Оборотні активи, тис.грн	Поточні зобов'язання, тис.грн.	Коеф. ліквідності
-----	--------------------------	--------------------------------	-------------------

Рік	Оборотні активи, тис.грн	Поточні зобов'язання, тис.грн.	Коеф. ліквідності
2022	1 451 991	1 700 894	0.85
2023	905 602	1 279 282	0.71
2024	887 836	1 426 645	0.62

Джерело: складено на основі даних ПрАТ «Юрія»[11]

Аналіз коефіцієнта поточної ліквідності за 2022–2024 роки свідчить про стійке перевищення ризикового порогу, оскільки показник у всі роки залишався нижчим за нормативне значення 1.0. Це означає, що підприємство не має достатнього обсягу оборотних активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань, що створює реальну загрозу втрати платоспроможності.

Низький рівень ліквідності свідчить про вразливість підприємства до фінансових шоків, затримок у надходженні коштів або змін у кредитній політиці контрагентів. У таких умовах особливо важливо переглянути структуру активів, оптимізувати оборотні ресурси та запровадити механізми управління грошовими потоками.

Таблиця 2.6 – Аналіз фінансової стійкості підприємства

Рік	Власний капітал, тис.грн	Зобов'язання, тис.грн	Частка позикових коштів
2022	-212 600	1 753 894	>100% (критична)
2023	-260 670	1 309 980	>100% (криза)
2024	-363 063	1 426 645	>100% (погіршення)

Джерело: складено на основі даних ПрАТ «Юрія»[11]

Отже, ми спостерігаємо стійке негативне значення власного капіталу протягом усього періоду. Це означає, що підприємство функціонує виключно за рахунок залучених коштів – кредитів, позик та інших форм зовнішнього фінансування. Така ситуація є серйозним ризиком для довгострокової

фінансової стабільності, оскільки свідчить про відсутність внутрішніх ресурсів для покриття зобов'язань і фінансування розвитку.

Негативний власний капітал також знижує інвестиційну привабливість компанії, обмежує доступ до нових джерел фінансування та може викликати занепокоєння серед кредиторів і партнерів щодо платоспроможності підприємства.

Водночас, оцінка інвестиційного клімату та конкурентного потенціалу підприємства дозволяє виокремити низку позитивних характеристик, які свідчать про наявність стратегічного потенціалу (Таблиця 2.7)

Таблиця 2.7 – Оцінка інвестиційного клімату та конкурентного потенціалу ПрАТ «Юрія»

Категорія	Позитивні аспекти	Основні проблеми
Ринкова позиція	Високі обсяги реалізації продукції, що свідчить про стабільний попит	Зниження валової та чистої рентабельності, що свідчить про падіння прибутковості
Кадровий потенціал	Стабільне кадрове забезпечення та професійна компетентність	–
Інвестиційна активність	Приріст необоротних активів на 92 млн грн у 2024 році – модернізація виробництва	Хронічна збитковість протягом двох років поспіль
Фінансова гнучкість	–	Погіршення показників ліквідності, що обмежує здатність виконувати зобов'язання
Капіталізація	–	Негативний власний капітал – ознака фінансової вразливості
Фінансова структура	–	Висока залежність від позикового капіталу – ризик боргового навантаження

Джерело: складено на основі даних ПрАТ «Юрія»

Отже, як ми бачимо, підприємство має стратегічний потенціал, зокрема завдяки стабільному попиту, сильним ринковим позиціям і модернізації виробництва. Кадрова стабільність забезпечує безперервність операцій і підтримує якість продукції. Інвестиції в основні засоби свідчать про довгострокову орієнтацію на розвиток. Однак, хронічні збитки та негативний

власний капітал ставлять під загрозу фінансову стійкість, зниження рентабельності та погіршення ліквідності вказують на потребу в перегляді витратної політики та управління обіговими коштами, висока кредитна залежність створює ризики у випадку обмеження доступу до фінансування.

2.3 Оцінка існуючої системи фінансового планування на ПрАТ «Юрія»

Фінансове планування є ключовим елементом управління підприємством, що забезпечує узгодженість стратегічних і оперативних рішень, контроль за ресурсами та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У випадку ПрАТ «Юрія» фінансове планування має ознаки стратегічного підходу – підприємство регулярно інвестує в оновлення виробничих потужностей, модернізує технології, розширює асортимент продукції. Це свідчить про наявність довгострокових цілей і прагнення до зміцнення конкурентних позицій на ринку[7].

Однак аналіз фінансової звітності за 2022–2024 роки виявляє низку системних проблем, які свідчать про недостатню ефективність поточної моделі фінансового планування, особливо в частині управління витратами, ліквідністю, ризиками та аналітикою. Розглянемо ключові аспекти оцінки:

1. Стратегічні інвестиції без належного фінансового балансу[11]

- Зростання необоротних активів на 96,7% свідчить про активну модернізацію виробництва.
- Водночас оборотні активи скоротилися на 38,9%, що знижує гнучкість підприємства у реагуванні на поточні фінансові виклики.
- Загальний обсяг активів зменшився на 30,9%, що є негативним сигналом для інвесторів і кредиторів.

Висновок: інвестиційна активність не супроводжується належним контролем за обіговими коштами, що створює ризики втрати ліквідності.

2. Дисбаланс між доходами та витратами

- Чистий дохід у 2024 році зріс на 6,1%, тоді як собівартість – на 15,6%.
- Збитки у 2023–2024 роках склали понад 168 млн грн.
- Нерозподілений прибуток має негативну динаміку – від –254 млн грн до –405 млн грн.

Висновок: витрати зростають швидше, ніж доходи, що свідчить про відсутність ефективного механізму бюджетного контролю.

3. Відсутність адаптивного планування

- У звітності не простежується впровадження сценарного моделювання, ризик-менеджменту або антикризових заходів.
- Зростання інших витрат у 2024 році більш ніж у 13 разів свідчить про непередбачені витрати, які не були враховані у фінансових планах.

Висновок: система фінансового планування не передбачає гнучких механізмів реагування на зовнішні виклики.

4. Обмежена аналітична складова

- Відсутність ВІ-інструментів або цифрових платформ для моніторингу фінансових показників у реальному часі.
- Планування здійснюється на основі історичних даних без глибокої аналітики та прогнозування.

Висновок: фінансове планування потребує цифровізації та впровадження сучасних аналітичних інструментів.

Таблиця 2.8 – Виявлення структурних недоліків та рекомендації щодо їх усунення

Проблема	Рекомендації
Відсутність інтегрованої аналітики	Впровадити ВІ-системи для аналізу фінансових даних у реальному часі

Низька гнучкість у плануванні	Запровадити сценарне планування з урахуванням макроекономічних ризиків
Обмежена комунікація між підрозділами	Створити єдину платформу для міжфункціонального планування
Відсутність механізмів коригування	Впровадити систему rollingforecast для регулярного оновлення прогнозів
Невизначеність фінансових КРІ	Визначити набір ключових показників (рентабельність, ліквідність, ROE, EBITDA тощо)

Джерело: створено автором

До позитивних аспектів щодо фінансового планування ми можемо віднести[8]:

1. Високі обсяги реалізації продукції – свідчення стабільного попиту.
2. Стабільне кадрове забезпечення – гарантія безперервності виробничих процесів.
3. Активне інвестування в основні засоби – приріст необоротних активів на 92 млн грн у 2024 році.

Водночас, основними ризиками вбачаємо наступне:

- хронічна збитковість протягом двох років поспіль;
- зниження валової та чистої рентабельності;
- погіршення показників ліквідності;
- висока залежність від позикового капіталу;
- негативний власний капітал – ознака фінансової вразливості.

Отже, система фінансового планування ПрАТ «Юрія» має стратегічні елементи, але потребує глибокої трансформації. Без цифровізації, гнучкого бюджетування, інтеграції між підрозділами та чітких фінансових орієнтирів підприємство не зможе ефективно реагувати на виклики ринку, управляти ризиками та забезпечити сталий розвиток.

За умови реалізації рекомендованих заходів – оптимізації витрат, перегляду цінової стратегії, покращення управління обіговими коштами,

залучення додаткового капіталу та впровадження сучасних інструментів контролю – компанія має реальні шанси стабілізувати фінансовий стан і зміцнити свої позиції на ринку в середньостроковій перспективі[12].

Висновки до розділу 2. Для проведення аналітичного дослідження було обрано Приватне акціонерне товариство «Юрія» - одного з провідних представників молокопереробної галузі Черкаської області. Підприємство демонструє значний стратегічний потенціал, що обумовлено стабільним попитом на продукцію, міцними позиціями на регіональному ринку та поступовою модернізацією виробничих потужностей. Стабільність кадрового складу сприяє безперервності технологічних процесів і підтримці високих стандартів якості.

Інвестиції в оновлення основних засобів свідчать про орієнтацію на довгостроковий розвиток. Водночас наявність хронічних збитків і негативне значення власного капіталу створюють загрозу фінансовій стабільності підприємства. Зниження рівня рентабельності та погіршення показників ліквідності вказують на необхідність перегляду витратної політики, оптимізації структури обігових коштів та підвищення ефективності їх використання. Висока залежність від кредитних ресурсів формує додаткові ризики, особливо в умовах обмеженого доступу до зовнішнього фінансування.

Таким чином, система фінансового планування на ПрАТ «Юрія» має окремі стратегічні компоненти, однак потребує суттєвого оновлення. Без впровадження цифрових технологій, переходу до гнучкого бюджетування, посилення інтеграції між функціональними підрозділами та чіткого визначення фінансових орієнтирів підприємство не зможе ефективно реагувати на ринкові виклики, управляти ризиками та забезпечити сталий розвиток.

У разі реалізації запропонованих заходів – таких як оптимізація витрат, коригування цінової політики, удосконалення управління обіговими коштами, залучення додаткових інвестицій та впровадження сучасних інструментів

фінансового контролю – підприємство має реальні передумови для стабілізації фінансового стану та зміцнення конкурентних позицій у середньостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення фінансового планування

Фінансове планування на ПрАТ «Юрія» має стратегічну основу: підприємство активно інвестує в оновлення виробничих потужностей, модернізує технології, розширює асортимент продукції та прагне зміцнити свої позиції на ринку. Приріст необоротних активів на 92 млн грн у 2024 році свідчить про довгострокову орієнтацію на розвиток.

Однак аналіз фінансової звітності за 2022–2024 роки виявляє низку системних проблем, які свідчать про недостатню ефективність поточної моделі фінансового планування:

- хронічна збитковість протягом двох років поспіль;
- зниження рентабельності активів та реалізації;
- погіршення ліквідності та негативний власний капітал;
- висока залежність від позикових коштів;
- відсутність гнучкого реагування на зовнішні виклики.

Ці проблеми свідчать про необхідність глибокої трансформації фінансової політики підприємства. Обґрунтованими напрямами удосконалення є[16]:

1. Цифровізація фінансового планування. Використання сучасних інформаційних технологій (BI-систем, ERP-модулів, хмарних платформ) дозволить автоматизувати процеси бюджетування, аналізу та прогнозування. Це забезпечить:

- швидкий доступ до актуальних фінансових даних;
- інтеграцію між підрозділами;
- виявлення фінансових ризиків у реальному часі;

- побудову сценаріїв розвитку.

2. Сценарне планування та ризик-менеджмент. Фінансові плани мають враховувати різні варіанти розвитку подій. Сценарне моделювання дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів (інфляція, валютні коливання, зміни в законодавстві) на фінансові результати та підготувати антикризові заходи.

3. Оптимізація витратної політики. Необхідно впровадити бюджетування на основі діяльності (ABB), що дозволить розподіляти ресурси відповідно до фактичної ефективності. Аналіз рентабельності окремих продуктів і процесів допоможе скоротити витрати та підвищити прибутковість.

4. Інтеграція фінансового планування з операційною діяльністю. Фінансові плани мають бути узгоджені з виробничими, збутовими та HR-процесами. Це забезпечить цілісність управління та дозволить уникнути перевитрат або недоотримання доходів.

5. Впровадження механізмів контролю та коригування. Система rollingforecast– постійного оновлення прогнозів – дозволить зберігати актуальність планів, оперативно реагувати на зміни та зберігати керованість.

6. Визначення та моніторинг фінансових KPI. Необхідно визначити набір ключових показників (рентабельність, ліквідність, оборотність активів, EBITDA, ROE) та регулярно оцінювати їх виконання. Це забезпечить об'єктивність і прозорість оцінки ефективності фінансової стратегії.[17]

Систематизуємо для наочності у таблицю 3.1

Таблиця 3.1 – Напрями удосконалення фінансової політики

Напрямок	Суть	Очікуваний ефект
Цифровізація	Впровадження BI, ERP, хмарних платформ	Автоматизація, точність, швидкість
Сценарне планування	Моделювання варіантів розвитку	Гнучкість, антикризовість
Контроль витрат	Бюджетування на основі діяльності	Зменшення перевитрат
Інтеграція	Узгодження фінансів з	Синхронізація ресурсів

Напрям	Суть	Очікуваний ефект
	виробництвом	
KPI	Визначення ключових метрик	Прозорість, управлінська відповідальність

Джерело: складено автором

Удосконалення фінансового планування є критично важливим для стабілізації діяльності ПрАТ «Юрія». Запропоновані напрями дозволяють перейти до проактивного управління фінансами, зменшити ризики та підвищити ефективність використання ресурсів[19].

3.2 Формування системи фінансового контролінгу в контексті удосконалення фінансового планування на ПрАТ «Юрія»

Ефективне управління фінансами на підприємстві молочної галузі неможливе без впровадження системного контролю за використанням ресурсів, дотриманням бюджетних показників та досягненням запланованих фінансових результатів. На ПрАТ «Юрія» фінансовий контролінг розглядається як ключовий інструмент забезпечення стабільності та прогнозованості фінансово-господарської діяльності, особливо в умовах впровадження сучасних ІТ-рішень у планування та облік[24].

Основна мета фінансового контролю полягає в тому, щоб забезпечити цільове використання коштів, передбачених фінансовим планом, та своєчасне виявлення відхилень, які можуть вплинути на економічні показники підприємства. Для цього необхідно здійснювати регулярний моніторинг виконання планових показників, аналізувати причини відхилень та оперативно коригувати фінансові стратегії відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Контролінг на ПрАТ «Юрія» охоплює всі ключові ділянки фінансової діяльності[25]:

- контроль за витратами на виробництво, включаючи закупівлю молочної сировини, енергоносіїв, пакувальних матеріалів;
- аналіз собівартості продукції та її впливу на прибутковість;
- моніторинг надходжень від реалізації продукції, з урахуванням сезонних коливань попиту;
- управління грошовими потоками, включаючи формування та використання резервів;
- контроль за станом оборотних активів, зокрема запасів сировини, готової продукції, тари;
- оцінка ефективності капітальних інвестицій, модернізації обладнання, розширення виробничих потужностей;
- аналіз використання основних фондів, їх амортизації та впливу на фінансові результати.

Фінансовий контролінг здійснюється на основі аналізу звітності за місяць, квартал та рік. Особливу увагу приділяють виявленню внутрішніх резервів, які можуть бути використані для оптимізації витрат, підвищення продуктивності та зниження собівартості. Виявлені резерви враховуються при формуванні планів на наступні періоди, що дозволяє підвищити гнучкість та адаптивність фінансового планування[29].

З метою раціонального використання ресурсів на підприємстві впроваджено механізми попереднього та поточного контролю, які дозволяють своєчасно реагувати на зміни в обсягах споживання матеріальних цінностей, переглядати норми витрат, контролювати рівень запасів та запобігати накопиченню понаднормативних залишків. Це особливо актуально для молочної галузі, де терміни зберігання продукції є обмеженими, а логістика – чутливою до порушень.

У структурі фінансового контролінгу ПрАТ «Юрія» виділено окремий аналітичний блок, який координує контроль за найбільш критичними напрямками діяльності: виробничими витратами, реалізацією продукції, інвестиційними проектами та фінансовими ризиками. Цей блок тісно інтегрований з ІТ-системами підприємства (ERP, BI), що дозволяє автоматизувати збір даних, формувати звіти в реальному часі та забезпечувати прозорість управлінських рішень[35].

Фінансовий контролінг на підприємстві виконує не лише функцію моніторингу, а й активно сприяє стратегічному управлінню. Завдяки своєчасному виявленню відхилень між фактичними та плановими показниками, керівництво має змогу оперативно коригувати фінансові плани, адаптувати бюджети до ринкових умов, уникати перевитрат та забезпечувати стабільність грошових потоків.

Таким чином, формування системи фінансового контролінгу на ПрАТ «Юрія» є важливим етапом удосконалення фінансового планування. Вона дозволяє не лише підвищити точність прогнозів, а й забезпечити ефективне використання ресурсів, зниження ризиків та досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах конкурентного ринку молочної продукції (рис. 3.1).

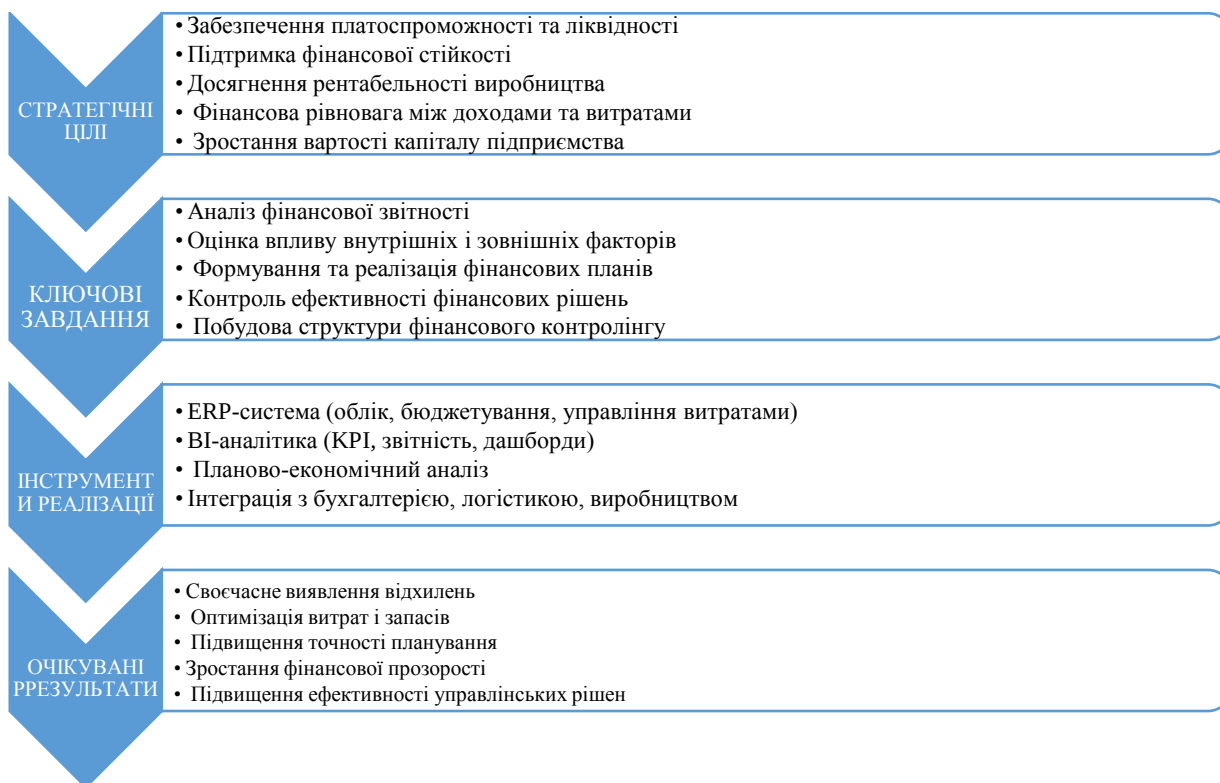


Рисунок 3.1 – Основні цілі та завдання системи фінансового контролінгу на ПрАТ «Юрія»

Дж ерего: складено авт ором

Досягнення стратегічних і тактичних цілей фінансового контролінгу на ПрАТ «Юрія» забезпечується через реалізацію низки ключових функцій, які інтегруються в загальну систему управління підприємством. Ці функції не є ізольованими – навпаки, вони формують єдиний координаційний механізм, що охоплює всі етапи фінансового циклу: від планування до аналізу та коригування управлінських рішень.

У контексті удосконалення фінансового планування та підвищення ефективності використання ресурсів у молочному виробництві доцільно виокремити такі основні функції фінансового контролінгу[40]:

1. Систематичне спостереження за виконанням фінансових показників – передбачає постійний моніторинг дотримання затверджених бюджетів,

нормативів витрат, рівня доходів і рентабельності, зокрема в розрізі виробничих підрозділів, логістики та збуту.

2. Виявлення відхилень між фактичними та плановими результатами – дозволяє оперативно фіксувати фінансові дисбаланси, наприклад, перевищення витрат на закупівлю сировини або зниження обсягів реалізації в окремих регіонах.

3. Оцінка поточного фінансового стану підприємства – здійснюється на основі аналізу звітності, динаміки грошових потоків, структури активів і пасивів, що дозволяє своєчасно виявляти ризики втрати ліквідності або зниження фінансової стійкості.

4. Підготовка управлінських рішень для стабілізації фінансової ситуації – включає розробку заходів щодо оптимізації витрат, перегляду цінової політики, коригування обсягів виробництва або перерозподілу ресурсів між підрозділами.

5. Адаптація фінансової стратегії до змін зовнішнього та внутрішнього середовища – передбачає гнучке реагування на коливання цін на молочну сировину, зміну попиту, законодавчі новації, валютні ризики тощо.

Зазначені функції реалізуються у тісному взаємозв'язку з іншими елементами управлінської системи підприємства. Фінансовий контролінг не є ізольованим процесом – він пронизує всі ключові управлінські функції: облік, планування, аналіз, бюджетування, прогнозування, управління ризиками. Саме завдяки цьому забезпечується цілісність управлінських рішень, їхня відповідність стратегічним цілям та оперативна адаптація до змін.

Таким чином, головне призначення фінансового контролінгу на ПрАТ «Юрія» полягає не лише у фіксації відхилень чи перевірці виконання бюджету, а у створенні ефективного механізму координації між усіма підсистемами управління. Він забезпечує прозорість фінансових процесів, підвищує якість управлінських рішень і сприяє досягненню головної мети – максимізації

прибутковості підприємства при збереженні фінансової стабільності, ліквідності та мінімізації ризиків.

З огляду на визначені стратегічні цілі, функціональні завдання та ключові управлінські функції, вважаємо доцільним запропонувати поетапну модель формування системи фінансового контролінгу на ПрАТ «Юрія». Такий підхід дозволяє забезпечити поступову інтеграцію контролінгу в загальну систему управління підприємством, адаптовану до сучасних викликів молочної галузі, цифровізації бізнес-процесів та зростаючих вимог до фінансової прозорості (рис. 3.2).

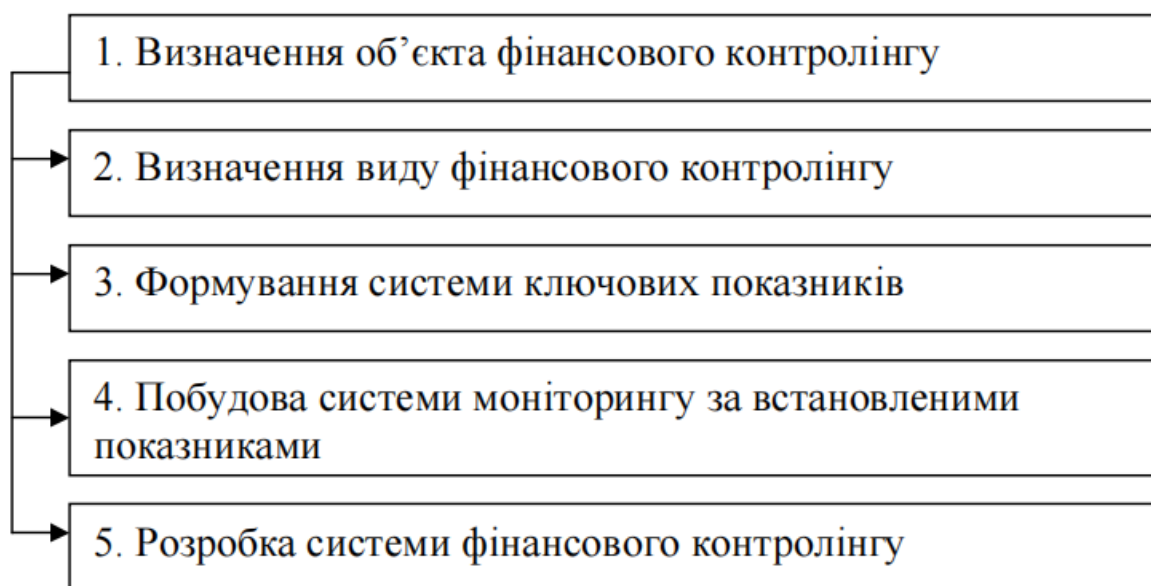


Рисунок 3.2 –Етапи формування системи фінансового контролінгу на ПрАТ «Юрія»

Джерело: складено автором

Отже, на першому етапі необхідно чітко окреслити, які саме фінансові показники підлягатимуть контролю. Для молочного підприємства такими об'єктами є: прибуток, обсяг реалізації продукції, грошові потоки, витрати на закупівлю сировини, логістику, енергоносії, амортизацію обладнання.

Визначення об'єктів контролю дозволяє сфокусувати ресурси на найбільш критичних ділянках фінансової діяльності.

На другому етапі встановлюється періодичність та глибина аналізу. Оперативний контролінг охоплює щоденний моніторинг витрат, доходів, запасів, а стратегічний – аналіз тенденцій, інвестиційних рішень, довгострокових фінансових цілей. Важливо забезпечити їх узгодженість, щоб короткострокові рішення не суперечили стратегічному курсу підприємства.

На третьому етапі відбувається формування набору фінансових індикаторів, які підлягають регулярному аналізу. До них належать: EBITDA, рентабельність продукції, коефіцієнт ліквідності, оборотність запасів, витрати на одиницю продукції. Показники мають бути кількісно вимірюваними, зіставними та агрегованими на рівні підприємства. Встановлюється їх пріоритетність залежно від стратегічних цілей.

Після визначення ключових показників створюється система постійного спостереження – моніторинг. Вона дозволяє оперативно виявляти відхилення, аналізувати причини та вплив факторів (наприклад, сезонні коливання закупівлі молока, зміни цін на енергоносії). Моніторинг є найбільш гнучким елементом контролінгу, що забезпечує адаптивність управлінських рішень.

П'ятий етап передбачає створення інструментів для оцінки ефективності фінансових рішень:

- Формується інформаційна база для розрахунку абсолютних і відносних показників.
- Визначаються кількісні стандарти контролю – нормативи, плани, допустимі відхилення.
- Розробляються стандартизовані форми звітності, які заповнюють відповідальні виконавці.
- На основі даних моніторингу керівництво приймає рішення щодо коригування планів, оптимізації витрат, зміни цінової політики.

Популярність контролінгу у світі пояснюється його здатністю підвищувати ефективність управління не лише фінансами, а й усіма ресурсами підприємства. Однак повна імплементація зарубіжних моделей в українських умовах неможлива через відмінності в економічному середовищі, законодавстві та доступності технологій.

У Німеччині контролінг активно використовується понад 50 років, особливо у виробничих компаніях, де висока конкуренція та складна структура витрат. Найбільшу увагу приділяють аналізу непрямих витрат, бюджетуванню, прогнозуванню цін, а також оцінці інвестиційних проектів. Контролери беруть участь у оптимізації бізнес-процесів, що дозволяє підвищити прозорість і керованість великих підприємств[40].

У США функції контролінгу часто інтегруються в обов'язки фінансових директорів (CFO), які відповідають за стратегічне планування, бюджетування, управління центрами відповідальності. Американський підхід орієнтований на глобальне фінансове планування та інформаційне забезпечення управлінських рішень.

У Польщі, як і в Україні, багато компаній використовують Excel як базовий інструмент контролінгу, що свідчить про потребу в доступних рішеннях. Водночас зростає інтерес до інтеграції контролінгу з ERP-системами, що дозволяє автоматизувати аналіз і звітність.

Отже, контролінг на ПрАТ «Юрія» має будуватися поетапно, з урахуванням специфіки молочного виробництва, доступних ресурсів та стратегічних цілей. Міжнародний досвід підтверджує, що навіть базові інструменти контролінгу здатні істотно підвищити ефективність управління, якщо вони адаптовані до реальних умов підприємства.

3.3 Вибір та впровадження сучасних інформаційних технологій у процес фінансового планування

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, високої конкуренції та швидких змін у ринкових тенденціях, традиційні методи фінансового планування, зокрема, ручне бюджетування, табличні моделі та фрагментарна аналітика, втрачають свою ефективність. Для ПрАТ «Юрія», яке стикається з проблемами збитковості, низької ліквідності та неузгодженості між підрозділами, впровадження сучасних інформаційних технологій є не просто бажаним, а стратегічно необхідним[16].

Як ми вже зазначали, цифровізація фінансового планування дозволяє:

- автоматизувати рутинні процеси;
- підвищити точність прогнозів;
- забезпечити прозорість управлінських рішень;
- інтегрувати фінансові дані з виробничими та збутовими процесами;
- оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Вибір інформаційних технологій для фінансового планування на ПрАТ «Юрія» повинен здійснюватися з урахуванням таких критеріїв:

1. Масштабованість – здатність системи адаптуватися до зростання обсягів даних і розширення бізнесу.
2. Інтеграційна здатність – можливість поєднання з бухгалтерськими, виробничими, збутовими та HR-системами.
3. Аналітична потужність – наявність інструментів для побудови прогнозів, сценаріїв, дашбордів.
4. Доступність та безпека – можливість роботи в хмарному середовищі з захистом даних.

5. Користувачька зручність – інтуїтивний інтерфейс, мінімальні витрати на навчання персоналу.

У таблиці 3.2 зібрано рекомендовані сучасні ІТ для покращення системи фінансового планування [16]

Таблиця 3.2 – Обґрунтування вибору технологій

Технологія	Призначення	Переваги
Power BI/ Tableau	Ці платформи дозволяють створювати інтерактивні дашборди, візуалізувати фінансові показники, аналізувати тренди та виявляти відхилення. Вони інтегруються з Excel, ERP-системами, CRM та базами даних.	☐ Висока швидкість обробки даних; ☐ Можливість побудови сценаріїв; ☐ Доступність для різних рівнів управління; ☐ Підтримка хмарної роботи.
ERP (SAP, Dynamics)	Інтеграція процесів, ERP-система забезпечує єдину платформу для управління фінансами, виробництвом, закупівлями, збутом і складом. Вона дозволяє синхронізувати бюджети з фактичними витратами, контролювати обігові кошти та формувати звітність у реальному часі.	☐ Повна інтеграція фінансових і операційних процесів; ☐ Автоматизація бюджетування; ☐ Контроль витрат і запасів; ☐ Можливість налаштування під специфіку підприємства.
CRM Zoho CRM	CRM-система дозволяє прогнозувати доходи, аналізувати поведінку клієнтів, управляти контрактами та формувати плани реалізації продукції. Це важливо для узгодження фінансових планів із маркетинговими та збутовими стратегіями.	☐ Прогнозування грошових надходжень; ☐ Сегментація клієнтів; ☐ Підвищення точності планування реалізації; ☐ Інтеграція з ERP та BI.
Хмарні платформи (Google Workspace / Microsoft 365)	Хмарні сервіси забезпечують спільну роботу над фінансовими документами, доступ до даних з будь-якого пристрою, резервне копіювання та захист інформації.	☐ Гнучкість і мобільність; ☐ Зниження витрат на ІТ-інфраструктуру; ☐ Безпечне зберігання даних; ☐ Підтримка командної роботи.

Джерело: складено автором

3.4 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінка економічної ефективності є ключовим етапом обґрунтування доцільності впровадження сучасних інформаційних технологій у процес фінансового планування. Вона дозволяє визначити, наскільки запропоновані заходи сприятимуть покращенню фінансових результатів, оптимізації витрат, підвищенню точності прогнозів та зміцненню фінансової стійкості підприємства.

Для ПрАТ «Юрія» оцінка ефективності базується на таких критеріях:

- зменшення витрат на фінансове планування;
- скорочення часу на формування бюджету;
- зменшення відхилень між плановими та фактичними показниками;
- покращення рентабельності активів (ROA);
- зростання EBITDA;
- покращення ліквідності;
- термін окупності інвестицій.

На основі фінансової звітності ПрАТ «Юрія» за 2024 рік:

- Адміністративні витрати – 8 460 000 грн
- Оцінка витрат на фінансове планування (15%) – 1 269 000 грн
- Очікувана вартість впровадження IT-рішень (BI, ERP, CRM) – 600 000 грн
- Очікувана економія витрат на фінансове планування – 20% = 253 800 грн/рік
- Очікуване зростання EBITDA – з –15 млн грн до +5 млн грн
- Очікуване зменшення відхилень між планом і фактом – з 18% до 7%
- Очікуване скорочення часу на бюджетування – з 15 днів до 4–5 днів

На основі наявних даних зробимо розрахунок орієнтовного терміну окупності:

Термін окупності=Інвестиції / Річна економія=600 000 / 253 800≈ 2,4 роки.

Таким чином, інвестиції в цифровізацію фінансового планування окупляться менш ніж за 2,5 роки, що є прийнятним показником для середнього підприємства.

В таблиці 3.3 відобразимо порівняльні характеристики до впровадження та після впровадження сучасних ІТ на ПрАТ «Юрія».

Таблиця 3.3 – Порівняльна таблиця ефективності «до» і «після» впровадження сучасних інформаційних технологій

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна
Витрати на фінансове планування	1 269 000 грн	1 015 200 грн	–253 800 грн
Час на формування бюджету	15 днів	4–5 днів	–10–11 днів
Відхилення план/факт	18%	7%	–11%
ROA	1.2%	3.5%	+2.3%
EBITDA	–15 млн грн	+5 млн грн	+20 млн грн
Коефіцієнт поточної ліквідності	0.85	1.2	+0.35
Термін окупності	–	2.36 роки	–

Джерело: складено автором

Отже, як ми бачимо, впровадивши сучасні інформаційні технології у процеси фінансового планування, підприємство може отримати додаткові очікувані переваги, зокрема, стратегічного характеру:

- підвищення інвестиційної привабливості підприємства;
- зміцнення конкурентних позицій на ринку;
- створення основи для сталого розвитку;

Серед організаційних переваг можемо виділити:

- зменшення навантаження на фінансовий персонал;
- підвищення точності та оперативності управлінських рішень;
- покращення комунікації між підрозділами.

Варто також зазначити і репутаційні переваги, зокрема:

- підвищення прозорості фінансової звітності;
- відповідність сучасним стандартам корпоративного управління;
- зниження ризиків помилок і недовіри з боку партнерів.

Запропоновані заходи з удосконалення фінансового планування на ПрАТ «Юрія» мають високий рівень економічної ефективності. Вони дозволяють не лише скоротити витрати, а й суттєво покращити фінансові результати підприємства. Впровадження сучасних ІТ-рішень забезпечить: підвищення точності прогнозів; зменшення ризиків; покращення ліквідності; зростання прибутковості; зміцнення фінансової стійкості.

У середньостроковій перспективі це створює умови для сталого розвитку, розширення ринкової присутності та підвищення вартості бізнесу.

Висновки до розділу 3.Отже, можемо сказати, що фінансове планування на ПрАТ «Юрія» має стратегічне підґрунтя, що проявляється у системних інвестиціях у модернізацію виробничих потужностей, оновлення технологічного обладнання, розширення асортименту продукції та зміцнення ринкових позицій. Зокрема, приріст необоротних активів на понад 92 млн грн у 2024 році свідчить про довгострокову орієнтацію підприємства на розвиток і оновлення матеріально-технічної бази.

Водночас, аналіз фінансової звітності за останні три роки виявив низку проблем, які свідчать про недостатню ефективність чинної моделі фінансового планування. Зокрема, спостерігається збитковість, зниження ліквідності, неузгодженість між підрозділами та висока залежність від зовнішнього фінансування. Це вимагає перегляду підходів до управління фінансами, зокрема витратної політики, структури обігових коштів та механізмів бюджетування.

У таких умовах впровадження фінансового контролінгу є не просто доцільним, а критично необхідним. На ПрАТ «Юрія» контролінг виконує функцію системного моніторингу фінансових показників, аналізу відхилень,

виявлення внутрішніх резервів та координації між управлінськими підсистемами. Його головне призначення – не лише контроль за виконанням бюджету, а створення прозорої, гнучкої та адаптивної фінансової системи, здатної реагувати на зміни ринкового середовища.

У сучасних умовах нестабільної економіки, високої конкуренції та цифровізації бізнесу традиційні методи фінансового планування – ручне бюджетування, табличні моделі, фрагментарна аналітика – втрачають свою ефективність. Для ПрАТ «Юрія» впровадження сучасних інформаційних технологій у фінансове управління є стратегічно важливим кроком, що дозволяє не лише оптимізувати процеси, а й сформувати нові конкурентні переваги. Очікувані переваги цифровізації фінансового планування охоплюють:

- Стратегічний рівень: підвищення інвестиційної привабливості, зміцнення ринкових позицій, створення основи для сталого розвитку.
- Організаційний рівень: зниження навантаження на фінансовий персонал, підвищення точності та оперативності управлінських рішень, покращення внутрішньої комунікації.
- Репутаційний рівень: підвищення прозорості звітності, відповідність сучасним стандартам корпоративного управління, зниження ризиків помилок та недовіри з боку партнерів.

Таким чином, удосконалення системи фінансового планування на ПрАТ «Юрія» шляхом впровадження контролінгу та цифрових інструментів є необхідною умовою для стабілізації фінансового стану, підвищення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах сучасної економіки.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА НА ПРАТ «ЮРІЯ»

4.1 Нормативно-правове забезпечення охорони праці на промисловому підприємстві

Система охорони праці на сучасному промисловому підприємстві є невід’ємною складовою ефективного управління виробничими процесами. Вона забезпечує збереження життя, здоров’я та працездатності працівників у процесі виконання трудових обов’язків. Для підприємств харчової промисловості, до яких належить ПрАТ «Юрія», питання охорони праці мають особливе значення, адже порушення вимог безпеки може призвести не лише до травматизму працівників, а й до погіршення якості продукції та ризиків для споживачів.

Нормативно-правове регулювання охорони праці в Україні базується на положеннях Конституції України, яка гарантує кожному працівнику безпечні й здорові умови праці (ст. 43). Основним законодавчим документом, що визначає державну політику у сфері безпеки праці, є Закон України «Про охорону праці», який встановлює права та обов’язки роботодавців і працівників, порядок організації системи управління охороною праці, а також відповідальність за порушення вимог безпеки.[46]

Крім цього, у діяльності підприємства враховуються такі нормативні акти:

- Кодекс законів про працю України (КЗпП) – регулює трудові відносини, обов’язки сторін трудового договору щодо забезпечення безпечних умов праці;
- Закон України «Про колективні договори і угоди» – визначає необхідність закріплення заходів з охорони праці у колективному договорі підприємства;

- Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» – регулює санітарно-гігієнічні умови на харчових підприємствах;
- Державні санітарні норми і правила для підприємств харчової промисловості;
- Правила безпеки у харчовій промисловості (НПАОП 15.0-1.01-07);
- ДСТУ ISO 22000:2019 (HACCP) – міжнародна система управління безпечністю харчових продуктів, яка передбачає системний підхід до виявлення й контролю потенційних небезпек у виробництві харчової продукції.[45]

Відповідно до цих норм, на ПрАТ «Юрія» функціонує служба охорони праці, яка підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства і виконує координаційно-контрольні функції. До основних її завдань належать:

- проведення інструктажів та навчання з охорони праці;
- контроль за дотриманням працівниками вимог безпеки;
- організація медичних оглядів персоналу;
- участь у розслідуванні нещасних випадків;
- аналіз стану травматизму та підготовка пропозицій щодо його профілактики[45].

Згідно із законодавством, усі працівники підприємства до початку роботи проходять вступний, первинний, повторний, позаплановий та цільовий інструктажі, а також періодичні перевірки знань з охорони праці. Для новоприйнятих працівників особливої уваги набуває навчання правилам безпечного поводження з технологічним обладнанням, автоматизованими системами управління, миючими та дезінфікуючими засобами.

Важливо, що на ПрАТ «Юрія» система охорони праці інтегрована з вимогами системи менеджменту якості (ISO 9001) та системи безпечності

харчових продуктів (НАССР). Це дозволяє комплексно управляти ризиками не лише для працівників, а й для кінцевих споживачів молочної продукції.

4.2 Аналіз шкідливих та небезпечних факторів при роботі на виробництві

Діяльність ПрАТ «Юрія» охоплює повний цикл переробки молока – від приймання сировини до фасування готової продукції. Виробничий процес включає приймання молока, очищення, пастеризацію, нормалізацію, гомогенізацію, охолодження, сквашування, фасування, пакування та зберігання. Кожен із цих етапів пов'язаний із певними виробничими ризиками, які впливають на стан безпеки праці персоналу[22].

Фізичні фактори. Найпоширенішими є коливання температури (від гарячих цехів пастеризації до холодних камер зберігання), підвищена вологість, шум від насосів, компресорів і фасувальних ліній, а також недостатня освітленість окремих робочих зон. Постійна дія цих факторів може призводити до втоми, простудних захворювань і професійних патологій. Для мінімізації їхнього впливу на підприємстві передбачені системи вентиляції, кондиціонування, акустичні екрани та засоби індивідуального захисту (спецодяг, утеплене взуття, протишумові навушники).

Хімічні фактори. На молокопереробних підприємствах застосовуються переважно миючі та дезінфікуючі засоби – розчини гідроксиду натрію, азотної, ортофосфорної або лимонної кислот, перекис водню, гіпохлорит натрію. При неправильному поводженні з цими речовинами можливі опіки шкіри, подразнення слизових оболонок або отруєння парами. Тому робота з ними здійснюється в спеціально обладнаних зонах, працівники забезпечуються рукавицями, фартухами, окулярами, а дозування хімікатів контролюється автоматично.

Біологічні фактори. В умовах виробництва молочної продукції потенційну небезпеку становлять мікроорганізми – бактерії, грибки, спори, які можуть потрапляти у повітря або на поверхні обладнання. Для запобігання цьому підприємство суворо дотримується санітарно-гігієнічних норм, проводить регулярну дезінфекцію, контроль мікрофлори у виробничих приміщеннях і перевірку якості води.

Психофізіологічні фактори. Монотонність операцій на лініях фасування, нічні зміни, фізичне навантаження під час транспортування продукції можуть викликати втому, зниження уваги та нещасні випадки. З метою профілактики проводяться інструктажі щодо раціонального чергування праці та відпочинку, організовуються перерви для відновлення працездатності, здійснюється ротація персоналу.

На основі аналізу умов праці за результатами атестації робочих місць встановлено, що найбільший вплив шкідливих факторів спостерігається у цехах пастеризації, охолодження та фасування, де працівники перебувають у зоні температурних перепадів і підвищеної вологості. Ці робочі місця підлягають періодичному контролю, а працівники – медичним оглядам.

4.3 Заходи з поліпшення умов праці та профілактики професійних ризиків

Забезпечення безпечних умов праці на ПрАТ «Юрія» здійснюється комплексом організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних і соціальних заходів. Основна мета цих заходів – мінімізація ризиків травматизму та професійних захворювань, створення комфортного мікроклімату у виробничих приміщеннях, а також формування культури безпеки серед персоналу[45].

1. Організаційні заходи. Підприємство розробило та впровадило систему управління охороною праці, яка включає планування, моніторинг, аудит і

звітність. Кожен структурний підрозділ має відповідального за безпеку праці. Регулярно проводяться інструктажі, навчання, практичні тренінги з надання першої допомоги та дій у разі аварійних ситуацій.

Також на підприємстві діє колективний договір, який передбачає фінансування заходів з охорони праці не менше ніж 0,5 % від фонду оплати праці. Щороку розробляється комплексний план поліпшення умов праці, до якого включаються заходи з модернізації вентиляційних систем, освітлення, водопостачання, теплової ізоляції обладнання тощо.

2. Технічні заходи. Виробниче обладнання оснащується захисними кожухами, блокувальними пристроями, аварійними вимикачами, датчиками контролю тиску та температури. Для зменшення шумового навантаження застосовуються шумопоглинальні матеріали. У зонах пастеризації встановлено локальні витяжні системи, а у холодильних камерах – автоматичні регулятори температури.

Важливою складовою є впровадження CIP-систем (Clean-In-Place), які забезпечують автоматичне очищення обладнання без розбирання. Це не лише підвищує санітарний рівень, а й знижує контакт працівників з хімічними реагентами.

3. Санітарно-гігієнічні заходи. Виробничі приміщення обладнані приточно-витяжною вентиляцією, що забезпечує постійний обмін повітря. Проводиться контроль за мікрокліматом, рівнем шуму, вологістю та освітленістю. На підприємстві створені побутові приміщення для персоналу: гардеробні, душові, кімнати відпочинку, їдальня.

Усі працівники забезпечуються засобами індивідуального захисту: халатами, головними уборами, рукавицями, захисними окулярами, респіраторами, спеціальним взуттям. Здійснюється централізоване прання спецодягу, контроль за його станом і заміна у разі зношення.

4. Профілактика професійних ризиків. Підприємство регулярно проводить ідентифікацію небезпек, оцінку ризиків та визначення пріоритетних напрямів їхнього зниження. Для персоналу організовуються медичні огляди – попередні (при прийомі на роботу) і періодичні (не рідше одного разу на рік). Особлива увага приділяється працівникам, які працюють у холодильних зонах і з дезінфікуючими розчинами.

Впровадження сучасних інформаційних систем дозволяє вести електронний облік нещасних випадків, контролювати проходження навчань і оперативно аналізувати стан безпеки праці в реальному часі.

5. Соціальні заходи. Для підтримки здоров'я працівників на підприємстві організовано профілактичні огляди, вакцинацію, забезпечення лікувально-профілактичним харчуванням для тих, хто працює у шкідливих умовах. Працівники, зайняті на важких роботах або у нічні зміни, мають скорочений робочий день та додаткові відпустки.

Висновки до розділу 4. Охорона праці на ПрАТ «Юрія» є важливим елементом ефективного функціонування підприємства та соціальної відповідальності перед працівниками. Система безпеки базується на вимогах чинного законодавства України, міжнародних стандартів ISO і HACCP, а також на корпоративних принципах культури безпечної праці.

Комплексне поєднання технічних, організаційних та санітарних заходів дозволяє забезпечити стабільну роботу підприємства, мінімізувати ризики травматизму та створити умови, за яких кожен працівник відчуває захищеність і впевненість у безпеці своєї праці.

ВИСНОВКИ

Отже, проаналізувавши теоретико-методологічні засади фінансового планування та результати комплексного дослідження фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Юрія», ми дійшли висновку, що фінансове планування є не лише інструментом управління ресурсами, а фундаментальною складовою стратегічного розвитку підприємства. Воно забезпечує методичну основу для обґрунтування фінансових рішень, формує можливості для сталого функціонування, знижує рівень економічної невизначеності та дозволяє підприємству адаптуватися до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюються. У сучасній економічній системі фінансове планування перетворюється з традиційної функції прогнозування на інтегрований механізм стратегічного управління, здатний забезпечити комплексний вплив на реалізацію цілей і завдань підприємства.

Фінансове планування виконує низку критично важливих функцій, зокрема: формування і розподіл фінансових ресурсів, координацію діяльності підрозділів, визначення оптимальної структури капіталу, прогнозування грошових потоків, контроль за виконанням бюджетів та оцінювання можливих ризиків. В умовах турбулентності економічного середовища ця система набуває особливої значущості, оскільки дозволяє підприємству своєчасно реагувати на короткострокові й довгострокові зміни ринку, зменшувати вплив непередбачуваних факторів та підтримувати баланс між доходами й витратами. Циклічний характер фінансового планування забезпечує можливість багаторазового уточнення його показників, що робить процес адаптивним, гнучким та орієнтованим на досягнення максимального економічного ефекту.

Важливо зазначити, що сучасні інформаційні технології докорінно змінили підходи до організації фінансового планування. Використання цифрових систем дозволяє автоматизувати рутинні процеси, значно скоротити

час підготовки фінансових даних, підвищити точність аналізу й розрахунків, забезпечити інтеграцію між усіма ланками управління, а також створити прозоре інформаційне середовище. Такий технологічний розвиток сприяє переходу від традиційної моделі фінансового управління до інтелектуальної системи підтримки рішень, що ґрунтується на аналізі великих обсягів даних, сучасних методах моделювання та інструментарії контролінгу.

Предметом практичного аналізу стало ПрАТ «Юрія» – одне з провідних підприємств молочної галузі Черкаської області, яке має значний виробничий, кадровий та стратегічний потенціал. Підприємство характеризується стабільним попитом на продукцію, широким асортиментним портфелем, перспективами розширення ринків збуту та поступовою модернізацією основних фондів. Сталість кадрового складу створює сприятливі умови для підтримання високої культури виробництва та впровадження сучасних методів організації праці. Інвестиції в оновлення матеріально-технічної бази свідчать про довгострокову орієнтацію на розвиток, а значне збільшення необоротних активів у 2024 році підтверджує стратегічне бачення керівництва.

Однак результати аналізу фінансової звітності за 2022–2024 роки виявили низку суттєвих проблем, які стримують розвиток підприємства та потребують невідкладного вирішення. Зокрема, спостерігається зниження рентабельності, нестача власного капіталу, погіршення показників ліквідності та платоспроможності, що свідчить про надмірну залежність від кредитних ресурсів і недостатню ефективність управління фінансовими потоками. Негативна динаміка пов'язана як з внутрішніми, так і з зовнішніми факторами, зокрема зі зростанням собівартості продукції, інфляційним впливом, нестачею оборотного капіталу, збільшенням кредитного навантаження та недостатньою інтегрованістю фінансових і виробничих процесів.

Аналіз діючої системи фінансового планування на підприємстві засвідчив її часткову фрагментарність: окремі бюджетні процедури виконуються без

достатньої координації, відсутня комплексна система моніторингу виконання фінансових планів, а процес управління витратами часто має реактивний характер. Такий стан обмежує можливість формування реалістичних фінансових прогнозів, ускладнює управління ризиками і знижує ефективність прийняття управлінських рішень.

У зв'язку з цим актуальним і стратегічно необхідним є впровадження на ПрАТ «Юрія» системи фінансового контролінгу як інтегрованого механізму планування, аналізу, моніторингу й координації діяльності. Контролінг, на відміну від традиційного контролю, не лише фіксує відхилення, а й забезпечує методичну основу для їх попередження, прогнозування та своєчасного управлінського реагування. Він виступає організаційним центром, який поєднує стратегічні, оперативні та аналітичні процеси, забезпечує взаємозв'язок між фінансовими й виробничими показниками, формує інформаційну базу для прийняття оптимальних рішень.

Впровадження калькуляційних, бюджетних та аналітичних модулів контролінгу дасть можливість підприємству:

- удосконалити процес бюджетування;
- створити єдине інформаційно-аналітичне середовище;
- оптимізувати витрати та підвищити їх прозорість;
- забезпечити систематичний аналіз відхилень;
- виявляти внутрішні резерви підвищення ефективності;
- інтегрувати фінансове планування з виробничим;
- зменшити кредитне навантаження шляхом раціонального управління капіталом.

Цифровізація фінансових процесів є ще одним критично важливим напрямом розвитку. Використання сучасних програмних комплексів (ERP-систем, BI-платформ, модулів для бюджетування та управління витратами)

дозволяє підприємству підвищити точність фінансових прогнозів, поліпшити якість управлінських рішень та забезпечити швидкий доступ до актуальної інформації. Цифрові технології забезпечують принципово новий рівень організації фінансового планування – автоматизований, інтегрований, аналітичний та стратегічно орієнтований.

Стратегічні переваги цифровізації для ПрАТ «Юрія» включають:

- формування передумов для підвищення інвестиційної привабливості;
- посилення конкурентоспроможності на ринку;
- підвищення адаптивності до зовнішніх змін;
- прозорість прийняття управлінських рішень;
- скорочення витрат часу та ресурсів на розрахунки;
- мінімізацію людського фактору у фінансових операціях.

Не менш важливим є аспект охорони праці. ПрАТ «Юрія» реалізує комплексну систему безпеки, що базується на вимогах національного законодавства, міжнародних стандартів ISO та системи управління безпечністю харчових продуктів НАССР. Поєднання технічних, організаційних, санітарних та профілактичних заходів створює умови для безперебійної роботи підприємства та захисту працівників від шкідливих факторів. Підтримка безпечних умов праці є важливою складовою корпоративної соціальної відповідальності та підвищує репутаційну складову бізнесу.

Отже, за результатами дослідження можна стверджувати, що удосконалення системи фінансового планування ПрАТ «Юрія» шляхом впровадження елементів контролінгу та сучасних інформаційних технологій є необхідною умовою стабілізації фінансового стану, підвищення ефективності управління ресурсами, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку підприємства у сучасних економічних умовах. Здійснення запропонованих заходів сприятиме побудові цілісної, гнучкої та адаптивної

системи фінансового управління, здатної забезпечити підприємству довгострокову стабільність і зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко І. Є., Потась С. Г. Методика та інструменти оцінювання фінансового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/3.pdf (дата звернення: 08.09.25)
2. Багацька К. В., Гейдор А. П. Бізнес-процеси в умовах діджиталізації економіки. *Вісник КНТЕУ*. 2019. С. 23–32. (дата звернення: 08.09.25)
3. Бланк І.А. Основи фінансового менеджменту. Т.2. К.: Ника-Центр, 2021. 720 с. (дата звернення: 12.03.25)
4. Бланк І.О., Ситник Г.В., Андрієць В.С. Управління фінансами підприємств: підручник. 2 видання / І.О. Бланк, Г.В. Ситник, В.С. Андрієць. – К.: КНТЕУ, 2018. – 250 с. – С.61-65. (дата звернення: 12.03.25)
5. Герасимчук З.В., Крамаренко Г.О. Фінансове планування: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2021. – 312 с. (дата звернення: 12.03.25)
6. Гетьман О.О., Дудкіна Т.В. Обґрунтування вибору методів фінансового планування для сільськогосподарських підприємств. *Таврійський науковий вісник*. 2015. № 90. С.202-209. URL: http://www.tnv-agro.ksauniv.ks.ua/archives/90_2015/39.pdf (дата звернення: 07.08.2025).
7. Дергалюк Б., Деркач Н. Фінансове планування на підприємстві: сутність, проблеми та оптимізація. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-19> (дата звернення: 04.08.2025).
8. Державна служба статистики. Інформаційне суспільство. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.03.25)

9. Дорошенко О.О., Сорокати́й В.М. Фінансове планування на підприємстві як механізм мінімізації фінансових ризиків. *Ефективна економіка*. 2021. №10. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.95 (дата звернення: 06.08.2025).

10. Єрохін С.А., Вірьовка С.С. Принципи та роль фінансового планування в забезпеченні розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки: Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*. 2020. №10 (232). С.82-91. DOI: 10.32752/1993-6788-2020-10-232-82-91 (дата звернення: 08.08.2025).

11. Звітність ПРАТ «ЮРІЯ». URL: <https://clarity-project.info/edr/00447853/finances> (дата звернення: 19.10.25)

12. Калачик А.В., Томчук В.В. ERP-системи та їх місце в управлінському обліку. *Фінанси, облік, банки*. 2019. Вип. 1 (24). С. 179-187 URL: <http://r.donnu.edu.ua/handle/123456789/762> (дата звернення: 01.10.25).

13. Кальченко О. М. Наукові концепції трактування сутності планування. *Фінансові дослідження*. 2017. Вип. № 1. С. 21-28.

14. Кальченко О. М., Дзюба А. В., Цимбал О. А. Сутність та необхідність фінансового планування на підприємствах. *Фінансові дослідження*. 2017. Вип. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/find_2017_2_14.(дата)

15. Ковальчук Н. О., Михайлюк А. В. Фінансове планування в компанії. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. Вип.№1. С. 23-27.

16. Кравченко О.О. Удосконалення фінансового планування маркетингової діяльності із використанням сучасних інформаційних технологій. *Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції «Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики»(м. Умань, 29 жовтня 2025 р.). С.187-189*

17. Кузуб М. В. Решетник К. Р. ERP-система як елемент збереження конкурентоспроможності підприємства. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституціональних змін* : зб. матер. Всеукраїнської науково практичної конференції (з міжнародною участю) (м. Полтава, 22 жовтня 2020р.). / за ред. Пилипенко К.А. Полтава, 2020. С. 410-414

18. Мальцева М.О., Гриценко Н.О. Використання цифрових технологій у фінансовому плануванні на підприємстві. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 3. С. 87-89.

19. Музиченко Т. О., Скорба О. А., Шевчук А. А. Штучний інтелект як засіб оптимізації бізнес – процесів в електронній комерції. *Академічні візії*. 2023. Випуск 25. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/696/630>. (дата звернення: 23.09.25)

20. Нагорна Д. В. Планування фінансової діяльності підприємства *International scientific e-journal ЛОГОΣ. ONLINE*. 2020. № 16. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.06.html> (дата звернення: 08.10.25)

21. Нечипоренко А. В., Рибалкіна А. О. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. С.6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8361> (дата звернення: 16.05.25)

22. Офіційний сайт ПРАТ «ЮПІЯ». URL: <https://voloshkovepole.com.ua/> (дата звернення: 16.09.25)

23. Піменов В. В. HR-функції в умовах діджиталізації малого та середнього бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3237/3160/> (дата звернення: 23.09.25)

24. Плиса В. Й., Мунтян Б. В., Цюпка А. В. Управління фінансовим потенціалом підприємства в соціально- економічних реаліях воєнного стану та

повоєнного відновлення економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3794/4363> (дата звернення: 14.08.25)

25. Проценко В.С. Особливості фінансового планування в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 76–81.

26. Роль цифрової трансформації у розвитку бізнесу. URL: <https://metinvest.digital/ua/page/rol-cifrovotransformac-u-rozvitku-b-znesu> (дата звернення 13.09.25.)

27. Савчук В.П. Фінансове планування та бюджети підприємств. Львів: Магнолія, 2022. – 480 с.

28. Сидорчук І. Роль та особливості фінансового планування в діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6. Том 1. С. 190-194

29. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати дослідження в серпні 2023 року. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-viiny-rezultaty-doslidzhennia-vserpni-2023-roku> (дата звернення: 18.09.25)

30. Станкова А. Вдосконалення планування діяльності аграрних підприємств на основі цифрових технологій. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-18> (дата звернення: 03.05.25)

31. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. К.: «Каравела», 2003. 432 с.

32. Тешева Л.В., Хохлов М.П., Петрова І.М. Роль фінансового планування у сучасних умовах господарювання. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 23. С. 314-317.

33. Топило В. А. Впровадження системи бюджетування на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8140> (дата звернення: 10.09.25)
34. Максимова М. В. Концептуальні положення фінансового планування на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. №7. С. 78 – 82.
35. Цифрова трансформація: ключові кроки для вдосконалення бізнес-процесів. URL: <https://seo-evolution.com.ua/blog/poleznyye-sovety/klyuchovikrokidlya-vdoskonalennya-biznes-protsesiv> (дата звернення 13.10.25.)
36. Цифрові інновації в бізнесі. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/deloitteacademy/solutions/digitaltechnologies.html> (дата звернення: 12.10.25)
37. Чопко Н. та Соболта В. ІТ-інструменти в стратегічному управлінні потенціалом підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 8 (08). С. 256–260. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/260/248> (дата звернення: 10.09.25)
38. 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.
39. Шеліменко І.В. Антикризове управління в умовах нестабільності економічного середовища. *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 32–35.
40. Шульга О.А. Напрями удосконалення організації фінансового планування діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 26. – С. 59-61. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/568/552> (дата звернення: 18.09.25)

41. Щербань О.Д. Види та методи фінансового планування на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 6. С. 531-532. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_6_123 (дата звернення: 19.09.25)
42. Ярмо О.М. Планування фінансової стратегії підприємства: інструменти та підходи. *Фінанси України*. 2023. № 2. С. 23–30.
43. Kotsios P. Business resilience skills for SMEs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2023. № 12(37). DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00304-0> (дата звернення: 11.08.25)
44. The McKinsry guide to outcompeting in the age of digital and AI. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-on-books/rewired> (дата звернення: 25.03.25)
45. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 10.11.25)
46. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
(дата звернення: 10.11.25)

