

**Міністерство освіти і науки України**  
**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**  
**Навчально-науковий інститут економіки**  
**Факультет обліку і фінансів**  
**Кафедра фінансів, банківської справи та страхування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:**

**В.о. завідувача кафедри,**

**д.е.н., професор**

**\_\_\_\_\_ В.О. Добровольська**  
**“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2020 р.**

## **ДИПЛОМНА РОБОТА**

**Вдосконалення управління грошовими потоками  
сільськогосподарського підприємства в умовах фінансової  
нестабільності**

**Виконав: студент за**  
**освітньо-професійною програмою**  
**«Фінанси, банківська справа та**  
**страхування» зі спеціальності**  
**072 «Фінанси, банківська справа**  
**та страхування»**  
**Головань Є.В.**

**Керівник: проф. Халатур С.М.**

**Дніпро – 2020**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет** обліку і фінансів

**Кафедра** фінансів, банківської справи та страхування

**Освітній ступінь** магістр

**Освітньо-професійна програма** 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Л.І. Катан

« » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**ЗАВДАННЯ**  
на дипломну роботу студента

**Голованя Євгена Володимировича**

1. **Тема дипломної роботи** «Вдосконалення управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства в умовах фінансової нестабільності»

2. Керівник роботи **Халатур Світлана Миколаївна, д.е.н., професор**  
**затвержені наказом ДДАЕУ від «13» жовтня 2020р. № 2590**

3. Строк подання студентом роботи **«14» грудня 2020 р.**

4. **Вихідні дані до роботи** Баланс, Звіт про фінансові результати(прибутки і збитки), Звіт про рух грошових коштів, Звіт про власний капітал, Закони України, інші нормативні інструктивні матеріали, праці видатних вчених, статистична та бухгалтерська звітність підприємства, Примітки до річної фінансової звітності, нормативна та фінансово-економічна література.

5. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні аспекти управління грошовими потоками підприємства. 2. Організаційно-економічна характеристика та аналіз управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства АВ ТОВ «Агроцентр К». 3. Напрями удосконалення управління грошовими потоками підприємства в умовах фінансової нестабільності. Висновки і пропозиції.

6. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**

Схема руху грошових потоків сільськогосподарського підприємства, принципи управління грошовими потоками та їх зміст, розподіл внутрішніх грошових надходжень підприємства, характеристика основних форм зовнішніх і внутрішніх грошових відносин

підприємства в процесі здійснення ним фінансової діяльності, рух грошових коштів у результаті основної (операційної) діяльності, рух грошових коштів у результаті інвестиційної діяльності, характеристика грошових потоків підприємства в розрізі видів його господарської діяльності, послідовність проведення аналізу руху грошових потоків, характеристика типів політики управління грошовими потоками, класифікація грошових потоків підприємства за основними ознаками, етапи процесу управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства, структура активу балансу підприємства за 2016-2019 рр., склад результатів діяльності сільськогосподарського підприємства, класифікація чинників формування оптимального рівня ліквідності та платоспроможності сільськогосподарського підприємства, етапи фінансового планування діяльності підприємства, причини розбіжностей між сумами одержаного прибутку підприємства і грошових коштів, причини недостатності грошових коштів на сільськогосподарському підприємстві, принципи управління грошовими потоками та їх зміст

#### 7. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|--------|---|----------------|------------------|
|        |   | Завдання видав | Завдання прийняв |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |

8. Дата видачі завдання «05» березня 2020 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломної роботи   | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|--------------------------------|----------|
| 1.    | Теоретичні аспекти управління грошовими потоками підприємства.  | 27.03.20                       |          |
| 2.    | Організаційно-економічна характеристика та аналіз управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства АВ ТОВ «Агроцентр К». | 23.10.20                       |          |
| 3.    | Напрями удосконалення управління грошовими потоками підприємства в умовах фінансової нестабільності.                                      | 06.11.20                       |          |
| 4.    | Формування висновків та пропозицій  | 01.12.20                       |          |

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)  
Керівник роботи \_\_\_\_\_

Головань Є.В.  
Халатур С.М.

## ЗМІСТ

### РЕФЕРАТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП  | 6  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА   | 9  |
| 1.1 Сутність грошових потоків сільськогосподарських підприємств  | 9  |
| 1.2. Чинники впливу на управління грошовими потоками підприємств сільського господарства   | 17 |
| 1.3. Підходи до діагностики ефективності управління грошовими потоками підприємства  | 33 |
| Висновки до розділу 1  | 38 |
| РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА АВ ТОВ «АГРОЦЕНТР К» | 40 |
| 2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності АВ ТОВ «Агроцентр К»   | 40 |
| 2.2. Аналіз та оцінка фінансового стану АВ ТОВ «Агроцентр К»   | 46 |
| 2.3. Формування бюджету руху грошових коштів як інструмента забезпечення стійкого фінансового стану  | 55 |
| Висновки до розділу 2  | 59 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ                                      | 61 |
| 3.1. Діагностика банкрутства та шляхи удосконалення управління грошовими потоками АВ ТОВ «Агроцентр К»   | 61 |
| 3.2. Шляхи зміцнення фінансового стану підприємства на основі підвищення ефективності управління грошовими потоками                                | 68 |
| 3.3. Систематизація принципів фінансового планування грошових потоків на сільськогосподарському підприємстві                                       | 73 |

|                            |    |
|----------------------------|----|
| Висновки до розділу 3      | 82 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ     | 84 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 88 |
| ДОДАТКИ                    | 96 |

## РЕФЕРАТ

Тема: Вдосконалення управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства в умовах фінансової нестабільності

Магістерська робота: 97 ст., 16 рис., 15 табл., 1 додаток, 77 літературних джерел.

Об'єктом дослідження даної роботи є процеси управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства в умовах фінансової нестабільності.

Метою роботи є вивчення сучасних методів та інструментів управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства в умовах фінансової нестабільності, а також розробка шляхів формування стійкого фінансового стану.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти управління грошовими потоками підприємства.

В ході виконання дипломної роботи магістра комплексно досліджено стан управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства, обґрунтовано шляхи удосконалення. Результати рекомендовані до впровадження в сільськогосподарських підприємствах України.

## АНОТАЦІЯ

ГРОШОВІ ПОТОКИ, ГРОШОВІ КОШТИ, РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ, СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО

## АННОТАЦИЯ

ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ, ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА, РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

## SUMMARY

CASH FLOWS, CASH, RESULTS OF ACTIVITY, AGRICULTURAL ENTERPRISE

## ВСТУП

Управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства є пріоритетним напрямом фінансового менеджменту та відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стійкості та стабільності діяльності підприємства. Сучасний стан ринкових відносин в Україні, фінансові та політичні кризи сформували особливо жорсткі умови для забезпечення ефективного управління грошовими потоками для підприємств сільськогосподарської галузі. Особливо ця складність пов'язується із специфікою діяльності підприємств цієї галузі.

Менеджери підприємств зацікавлені у формуванні такої системи управління грошовими потоками, яка б забезпечувала високий рівень платоспроможності підприємства та формували додаткові можливості для нарощування прибутковості капіталу. Тому актуальним питанням стає вивчення проблем та можливих рішень у сфері управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства через розвиток форм і методів діагностики фінансового стану.

Дослідженню питань діагностики та управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства присвячені праці таких вчених: Алфьорова І.О., Андрійчук Р.В., Бланк І.А., Гергоментова М.А., Маргасова В. Г., Роговий А. В., Оверчук А. В., Салига К. С., Нестеренко Ю. В. та інших.

**Метою роботи** є вивчення сучасних методів та інструментів управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства в умовах фінансової нестабільності, а також розробка шляхів формування стійкого фінансового стану.

**Об'єктом** дослідження даної роботи є процеси управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства в умовах фінансової нестабільності.

**Предметом** дослідження є теоретичні та методичні аспекти управління грошовими потоками підприємства.

Завдання дипломної роботи:

- розкрити сутність грошових потоків сільськогосподарського підприємства;
- дослідити підходи до оцінки та діагностики ефективності управління грошовими потоками підприємства;
- визначити критерії та показники оцінки ефективності управління грошовими потоками підприємства;
- надати характеристику досліджуваного підприємства;
- провести аналіз структури та динаміки активів і пасивів досліджуваного підприємства;
- провести аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства за даними фінансової звітності за допомогою методів горизонтального, вертикального та коефіцієнтного аналізу;
- дослідити процес бюджетування та формуванню бюджету руху грошових коштів як інструменту управління грошовими потоками підприємства;
- провести діагностику банкрутства досліджуваного підприємства;
- розглянути шляхи удосконалення управління грошовими потоками підприємства.

При виконанні дослідження залежно від конкретних цілей і завдань використано методи економічного аналізу та вивчення економічних процесів: нормативно-розрахунковий, балансовий, групувань, вертикальний та горизонтальний аналіз, коефіцієнтний аналіз.

Основою для написання роботи стали Закони України, нормативно-правові акти України, економічна література вітчизняних та зарубіжних вчених, що дозволило вивчити основні теоретичні положення управління грошовими потоками підприємства.

Конкретизувати та підійти до розкриття проблематики теми роботи з практичної точки зору дозволило використання інформації з фінансових звітів сільськогосподарського підприємства АВ ТОВ «Агроцентр К». На



основі проведеного аналізу було сформовано основні напрямки вдосконалення системи управління грошовими потоками підприємства. Для наочності в роботі відображені таблиці, схеми, діаграми.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства.

Практичне значення даної роботи полягає в висновках та рекомендаціях, які допоможуть підприємствам створювати ефективну систему управління фінансовими ресурсами.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Сутність грошових потоків сільськогосподарських підприємств

Поняття грошових потоків є частиною інтегрованого набору категорій фінансово-господарської діяльності для сільського господарства. Грошові потоки - це підсумок руху грошових коштів у господарствах та поза ними протягом календарного року. Основною функцією управління грошовими потоками є надання інформації про фінансовий стан сільськогосподарських підприємств (тобто суми готівки, доступної сільськогосподарським підприємствам для виконання поточних зобов'язань). Виключаються грошові доходи та витрати орендодавців, які не займаються операціями.

Теоретично концепція підприємства використовується як основа для руху грошових коштів. Підприємство визначається як найменший діючий суб'єкт, який виробляє однорідний набір товарів та послуг, для якого записи містять дані про вартість продукції та вартість вкладених матеріалів. Однак на практиці цієї теорії не дотримуються суворо.

Грошові потоки оформляються таким чином: касові операції від сільськогосподарського виробництва, що враховують внутрішні джерела (тобто виробничу діяльність сільськогосподарського підприємства) та використання коштів; грошові потоки від невиробничої діяльності, що включають зміну рівня непогашених кредитів сільськогосподарських підприємств та чистих придбань капіталу; та коефіцієнти, які вказують на те, як внутрішні та зовнішні джерела грошових коштів впливають на поточну та майбутню діяльність сільськогосподарського підприємства. Важливо мати на увазі, що всі заходи на рахунках грошових коштів - це суто обмін готівкою.

Існує п'ять основних складових джерел грошових коштів: продаж первинної продукції; продаж вторинної продукції; програмні платежі;

державні знижки; та інші грошові доходи. На рис. 1.1 показана схема руху грошових потоків сільськогосподарського підприємства.



Рис. 1.1 Схема руху грошових потоків сільськогосподарського підприємства

Продаж первинної продукції складається з основної виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств і включає надходження врожаю та худоби. Згідно з концепцією створення, також фіксуються продажі вторинної продукції. Інші продажі несільськогосподарської продукції та послуг, що створюються активами сільськогосподарського підприємства також могли б бути додані. Платежі за програмою та державні знижки включаються як джерела грошових коштів, оскільки вони безпосередньо пов'язані з виробництвом сільськогосподарського підприємства. Грошові доходи, які є результатом діяльності, не пов'язаної безпосередньо з сільськогосподарським виробництвом, включаються до складу інших грошових доходів. До цієї категорії входять: надходження від сільськогосподарських робіт на замовлення та процентні доходи, дивіденди, зароблені активами господарства. Останні складаються з дивідендів

сільськогосподарських кооперативів та відсотків, які стосуються лише сільськогосподарського бізнесу.

На рис. 1.2 показані принципи управління грошовими потоками та їх зміст.



Рис. 1.2 Принципи управління грошовими потоками та їх зміст

Використання готівки включає наступне: витрати на витратні матеріали, податки на підприємство, відсотки, грошову заробітну плату найманій робочій силі та орендні платежі. Ці статті складаються з платежів, необхідних для виробництва сільськогосподарських товарів та послуг. Ці витрати призначені для залучення всієї готівки, яка залишає сільськогосподарський сектор. Наприклад, грошові кошти, що виплачуються орендодавцям, вираховуються з грошових доходів, оскільки вони більше не доступні для сільськогосподарського підприємства. Грошові доходи складаються з джерел грошових коштів за вирахуванням використання грошових коштів. Розподіл грошових надходжень сільськогосподарського підприємства зображений на рис. 1.3.



Рис. 1.3 Розподіл внутрішніх грошових надходжень підприємства.

Чиста зміна непогашених позик є додатковим джерелом грошових коштів, яке є зовнішнім для виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства. Збільшення загальної вартості позик є позитивним джерелом грошових доходів, а зменшення - негативним джерелом (або використанням) грошових доходів. Метою відображення як поточної, так і довгострокової заборгованості є виявлення взаємозв'язку між короткостроковими запозиченнями та грошовими доходами. Можна стверджувати, що на короткострокові позики значною мірою впливають коливання грошових доходів. На відміну від цього, на довгострокові позики мають менше шансів впливати на щорічні зміни грошових доходів, оскільки вони пов'язані з довгостроковими інвестиціями [45, 48, 57].

Грошові доходи (надходження за вирахуванням використання), плюс чиста зміна непогашених позик - це сума готівки, доступна сільськогосподарським підприємствам для капітальних та / або фінансових

інвестицій або вилучення коштів. Хоча загальний чистий прибуток та валова додана вартість є показниками економічного виробництва, гроші для інвестування чи вилучення коштів є суто грошовим виміром. Таким чином, зміни вартості запасів та доходу в натуральній формі не враховуються як грошовий потік.

Чисті придбання капіталу представляють потік грошових коштів від придбання та продажу нерухомості, пов'язаних із сільськогосподарською діяльністю. Грошовий потік, доступний для фінансових інвестицій або вилучення - це сума, яка доступна власникам та акціонерам для виконання поточних зобов'язань. Цей показник вказує, скільки готівки є у розпорядженні сільськогосподарського підприємства після того, як відбулися всі фінансово-господарські операції та капітальні вкладення [12, 16, 19].

Співвідношення поточних та довгострокових зобов'язань до використання готівки вказує на суму боргу, яка використовується для фінансування використання готівки. Якщо коефіцієнт високий і позитивний, сільськогосподарський бізнес накопичує більше боргу, оплачуючи сільськогосподарські вклади. Коефіцієнти чистої зміни позик, що виплачуються, на придбання капіталу відображають важливість зовнішнього фінансування для капітальних інвестицій. Співвідношення непогашених позик до грошових доходів вказує на борговий тягар сільськогосподарського підприємства та на грошовий дохід. Порівняння цього співвідношення між роками демонструє, чи витрачають сільськогосподарські підприємства більшу чи меншу частину своїх грошових доходів на зменшення непогашеної заборгованості.

Метод, який використовується для отримання оцінок грошових потоків, заснований на оцінках, які використовуються при розрахунку чистого доходу, включаючи надходження грошових коштів сільськогосподарських підприємств та серії витрат сільськогосподарського підприємства.

Продаж первинної продукції включає загальну виручку від продажу врожаю та худоби на основі оцінок грошових надходжень сільськогосподарських підприємств для цілей визначення чистого доходу. Продаж вторинної продукції включає продаж додаткової продукції і базується на оцінках грошових надходжень сільськогосподарських підприємств. Інші грошові доходи включають надходження на замовлення, а також дивіденди та відсотки. Дивіденди та відсотки стосуються лише прибутку від інвестицій у сільськогосподарський бізнес. Відсотки, зароблені на особистих ощадних рахунках, не враховуються [67, 71].

Витрати на вкладені ресурси, засновані на ряді операційних витрат сільськогосподарського підприємства (з урахуванням знижок), включають: ремонт будівель та огорожень, електроенергію, телефон та інші засоби зв'язку, опалення, паливо та ремонти машин, добрива та пестициди, товарне насіння, зрошення, контейнери, страхування врожаю, комерційні корми; закупівлі худоби та птиці, збори за штучне запліднення та ветеринарію, страхові внески для бізнесу, стабілізаційні премії, юридичні та бухгалтерські збори та всі інші витрати. Покупки нерухомості (за вирахуванням продажів) включають покупку землі, будинків, службових будівель, благоустрій земель, будівництво житла та інше будівництво та капітальний ремонт. Покупки нерухомості (за вирахуванням продажів) включають покупки автомобілів, вантажівок, сільськогосподарської техніки та квоти. Закупівлі сільськогосподарської техніки включають як нову, так і вживану техніку. Розведення та заміщення худоби не враховується при придбанні капіталу, що не пов'язаний з нерухомістю. Готівка за фінансові інвестиції або виведення коштів обчислюється шляхом віднімання чистих придбань капіталу з готівки для інвестицій. Коефіцієнт чистої зміни поточних зобов'язань до використання грошових коштів розраховується як чиста зміна непогашених позик (поточних зобов'язань), поділена на використання грошових коштів. Чиста зміна відношення довгострокових зобов'язань до використання грошових коштів - це чиста зміна непогашених позик (довгострокових

зобов'язань), поділена на використання грошових коштів. Коефіцієнт чистої зміни непогашених позик до капітальних закупівель визначається діленням чистої зміни непогашених позик на загальну кількість придбаних капіталів. Співвідношення непогашених позик до грошового доходу дорівнює загальній цифрі непогашених позик, поділеній на грошовий дохід [34, 56].

Управління грошовими потоками сільськогосподарських підприємств включає наступні елементи. Бюджет грошових потоків (коротка форма - 12 періодів) використовується як інструмент прийняття рішень, щоб скласти просту схему прогнозування руху грошових потоків на 12 періодів. Незалежно від того, наскільки добре управлінець бюджетує або наскільки ефективно керує своїм сільськогосподарським підприємством, можуть бути періоди, коли грошовий потік є негативним. Ніхто точно не знає, коли настануть ці періоди, і як довго вони триватимуть, але кожна операція повинна мати план фінансових резервів на випадок непередбаченої нестачі грошових потоків.

Для поліпшення ліквідності операції можна здійснити наступні дії, коли прогнозований приплив грошових коштів відстає від прогнозованого відтоку грошових коштів. Вони перераховані в порядку доцільності.

1. Використовувати надлишки готівки, накопичені за попередні роки. Це може включати використання коштів на ощадних рахунках або ліквідацію фінансових активів.

2. Ліквідувати збережені врожаї та продавати худобу. Це частина оборотних коштів сільськогосподарського підприємства. Необхідно враховувати, що це короткострокова стратегія. Запаси сільськогосподарських культур та худоби слід відновлювати, як тільки прибуток стане вигіднішим.

3. Використовувати кредитний резерв або невикористану позикову позицію як для поточних витрат, так і для довгострокових інвестицій. У якийсь момент кредитори встановлять обмеження щодо кількості накопиченого боргу.



4. Використовувати власний капітал у довгострокових активах, таких як земля або машини, для рефінансування надлишкових поточних зобов'язань, якщо виникає необхідність. Виплати можна запланувати на кілька років, а не сплачувати їх за один рік [11, 45, 67].

5. Подовжити термін повернення строкових позик.. Звичайно, більше відсотків виплачується в довгостроковій перспективі. Це дозволило б скоротити виплати в короткостроковій перспективі та великі виплати в кінці періоду запозичень, коли грошовий потік покращується.

6. Відкласти придбання капітальних активів до покращення руху грошових коштів. Відремонтувати обладнання замість його заміни. Зменшити показники вибракування худоби, замість того, щоб купувати запасне племінне поголів'я.

7. Збільшити доходи від несільськогосподарської діяльності. Зокрема, використовувати активи сільськогосподарського підприємства, такі як машини або приміщення, для надання послуг іншим людям.

8. Зменшити несільськогосподарські видатки. Відкласти інвестиції в транспортні засоби та неосновні активи. Обмежите витрати на проїзд та відпочинок. За потреби використовувати споживчий кредит.

9. Скасувати оренду, якщо висока грошова орендна плата робить малоімовірним, що принаймні покриються змінні витрати. В якості альтернативи запропонувати гнучку домовленість щодо орендної плати чи долі врожаю.

10. Розпродати менш продуктивні активи для залучення готівки. Порівняти зменшені витрати та втрачений дохід, щоб визначити активи, які матимуть найменший негативний вплив на загальний прибуток сільськогосподарського підприємства.

11. Власна техніка спільно з іншим виробником для зниження постійних витрат або торгівля використанням обладнання з кимось, з ким можна добре працювати [56, 67].

12. Якщо ліквідація активів приносить великий оподатковуваний дохід, перевірте, чи може усереднення доходу за попередні податкові роки зменшити податкове зобов'язання.

13. Орендувати активи, замість того, щоб ними володіти. Виплати за оренду машин часто нижчі за виплати за позиками. У деяких випадках грошовий потік можна покращити, не знижуючи ефективності фінансово-господарської діяльності сільськогосподарського підприємства, продаючи активи, а потім здаючи їх в оренду, тим самим підтримуючи обсяг операції.

14. Шукати зовнішні ресурси. Довіритись іншим особистим контактам для фінансування надзвичайних ситуацій або використання техніки чи будівель за невелику ціну або взагалі без неї. Підприємства, що працюють як корпорація або товариство з обмеженою відповідальністю, можуть продати акції несільськогосподарським інвесторам.

Низькі ціни та великі витрати впливають на всі підприємства. Ці дії не замінюють ведення прибуткового бізнесу. У деяких випадках для покриття зобов'язань з грошових потоків у короткостроковій перспективі, інколи доводиться вжити заходів, які не приносять прибутку в довгостроковій перспективі. Але, залежно від тяжкості ситуації будь-який з них може бути застосований як засіб для продовження діяльності до збільшення прибутку. Фінансовий стрес може призвести до посилення стресу в інших сферах.

## **1.2 Чинники впливу на управління грошовими потоками підприємств сільського господарства**

Функціонування підприємств у ринковій економіці відбувається в умовах невизначеності та непередбачуваності. Виникнення в процесі підприємницької діяльності різних небезпечних явищ: спаду виробництва, недобросовісної конкуренції, шахрайства, корупції, рейдерства, криміналізації суспільства, влади та бізнесу вимагає формування системи

ефективного управління грошовими потоками як держави в цілому, так і окремих суб'єктів господарювання. На рис 1.4 показані характеристики основних форм зовнішніх і внутрішніх грошових відносин підприємства в процесі здійснення ним фінансової діяльності.



Рис 1.4 Характеристика основних форм зовнішніх і внутрішніх грошових відносин підприємства в процесі здійснення ним фінансової діяльності

Сукупність факторів, здатних привести підприємство до економічної загрози, поділяються на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх відносяться ті фактори, на які підприємство не в змозі вплинути, чи його вплив обмежений, а до внутрішніх – ті фактори, які виникають у результаті діяльності самого підприємства. Внутрішні і зовнішні чинники у сукупності являють собою економічні процеси та явища, що формують рівень управління грошовими потоками підприємств аграрного сектора на мікро-, мезо- та макрорівнях.

До зовнішніх дестабілізуючих факторів діяльності сільськогосподарських підприємств належать податкове та господарське законодавство, кон'юнктура ринку, зв'язки з контрагентами, недостатність та низька точність інформації про зовнішнє середовище, слабка державна підтримка сільськогосподарських підприємств та природно-кліматичні умови: зміна природно-кліматичних умов – вимагає зміни культур та їх сортів, технологій виробництва продукції рослинництва та відповідної техніки на основі додаткових інвестицій; низький рівень платоспроможного попиту на продукти харчування у більшості населення та скорочення населення – призводить до зростання насиченості ринку та гальмує збільшення виробництва; втрата традиційних ринків збуту сільськогосподарської продукції та продовольства – призводить до зниження ефективності аграрного виробництва; загострення конкурентної боротьби через глобалізацію економіки, демпінгові ціни на товари сільськогосподарського виробництва, вироблені в країнах з нижчим рівнем заробітної плати або вищим рівнем державного протекціонізму – призводить до зниження ефективності аграрного виробництва; лібералізація зовнішньої торгівлі агропродовольчою продукцією в зв'язку з Угодою про вільну торгівлю між Україною та ЄС – призводить до посилення конкурентного тиску на українських виробників, зменшення їх доходів; погіршення кон'юнктури світових цін на окремі товари українського агропродовольчого експорту – призводить до зниження ефективності аграрного виробництва; відсутність дієвого ціноутворення на сільськогосподарську продукцію,

диспаритет цін на засоби виробництва, сільськогосподарську продукцію та продукти харчування – призводить до зниження ефективності аграрного виробництва; обмежені можливості щодо використання кредитних коштів через значний рівень відсотків, високу вартість обслуговування кредитів та умови кредитування, що не враховують особливості сільськогосподарського виробництва – призводить до зниження ефективності аграрного виробництва, сповільнення інвестиційної діяльності; низький рівень державної підтримки сільськогосподарських підприємств – призводить до зниження стійкості їх функціонування; низький рівень соціальної забезпеченості сільських територій – не дозволяє залучати нових висококваліфікованих фахівців в аграрне виробництво. На рис 1.5 показаний рух грошових коштів у результаті основної (операційної) діяльності.

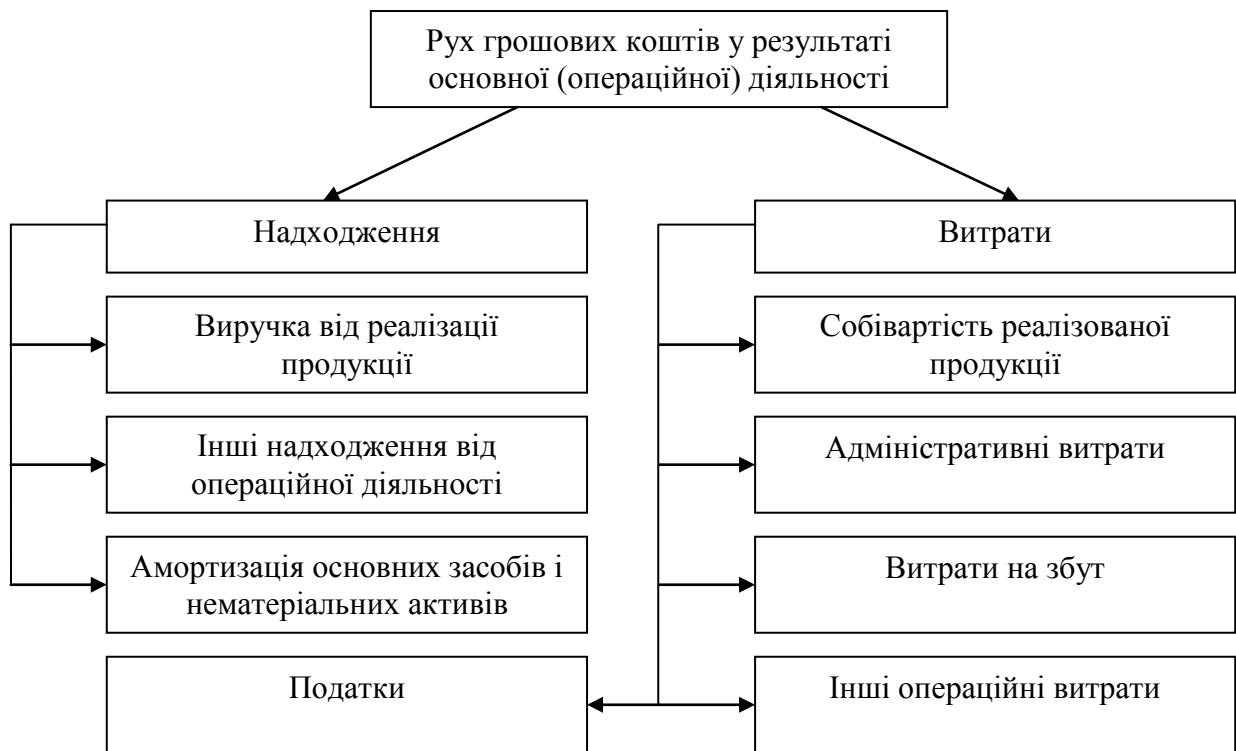


Рис 1.5 Рух грошових коштів у результаті основної (операційної) діяльності

На рис 1.6 показаний рух грошових коштів підприємства у результаті інвестиційної діяльності.

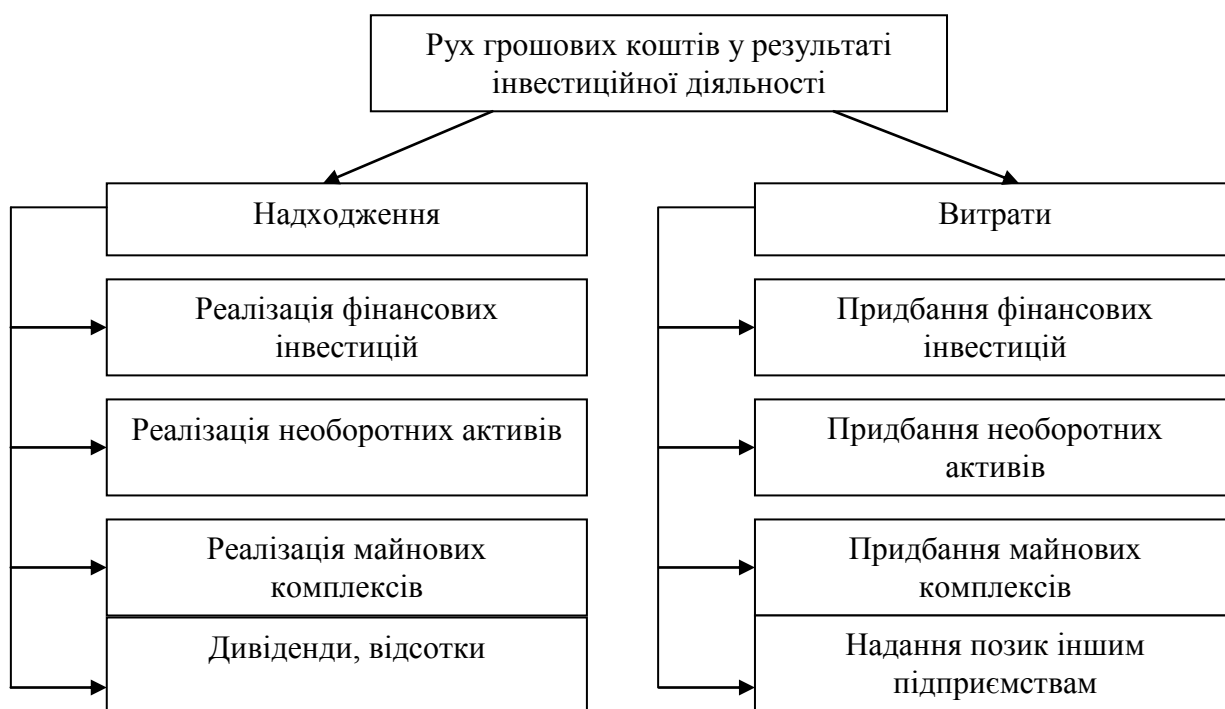


Рис 1.6 Рух грошових коштів у результаті інвестиційної діяльності

Сучасні тенденції розвитку підприємства свідчать, що управління ним через досягнення цілей базується на декількох складових, основною з яких є планування. Сутність планування полягає у визначенні кількісних і якісних показників діяльності, тобто в конкретизації його цілей та завдань на певний строк; визначенні фінансових ресурсів та джерел їх формування для реалізації поставленої мети чи місії підприємства. Поява фінансового планування припадає на XIX ст., коли ще у 1810 р. М. Спіранським, який був у той час Міністром фінансів Росії, було представлено імператору Олександру I План фінансів. Розробка фінансового плану була зумовлена постійною потребою в грошах, що виникала через події, які в той час бурхливо розгортались у країні. Створення нового плану, крім війн та необхідності нового етапу перетворень в управлінні фінансовими потоками, було пов'язано з низькою ефективністю фінансових справ [45].

Важливою компонентою теоретичної бази фінансового планування є загальна теорія планування. Упродовж свого існування теорія планування видозмінювалась, удосконалювалась відповідно до розвитку економіки, підходів до управління й суспільства в цілому [57]. Прогнозування та

планування є найпершими функціями управління, бо вони передують іншим управлінським функціям і визначають їх зміст.

В умовах ринкової економіки планування набуває особливої актуальності, бо фінансова самостійність, самозабезпечення та відповідальність за результати діяльності зумовлюють необхідність реального визначення майбутніх перспектив. Тому зростає необхідність і важливість ефективного процесу стратегічного, поточного та оперативного фінансового планування для підприємства [58].

У сучасній науковій літературі існує безліч визначень сутності поняття «фінансове планування». Серед зарубіжних і українських авторів на сьогодні немає єдиного загальновизнаного підходу до розуміння сутності цього поняття. Для більш чіткого усвідомлення поняття «фінансове планування» та з'ясування відмінностей у його трактуванні проаналізуємо визначення змісту цього терміна в різних фахових джерелах.

Так, на думку Р. Слав'юка, «...фінансове планування являє собою розрахунок обсягів фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками використання у відповідності з виробничими і маркетинговими показниками підприємств на плановий рік» [58]. Тобто автор вважає, що під фінансовим плануванням на підприємстві потрібно розуміти, передусім, процес розробки різних видів фінансових планів за термінами, змістом, завданнями, які мають бути розв'язані в процесі виконання цих планів.

У свою чергу, Панасюк М. А. та Бойко О. О. вважають, що фінансове планування необхідно розглядати як розроблення системи фінансових планів відповідно до конкретних напрямів діяльності підприємства [48]. Інші автори (Коваленко О. В., Болдуєв О. В., Кочетков О. В., Бондарєва Ю. Г., Брагінець А. М.) запропонували майже аналогічне визначення фінансового планування, що й вищенаведене, додавши до попереднього необхідність прив'язки до нормативних (планових) показників [34, 35]. Водночас В. Гончар у визначенні фінансового планування поставив акцент на технології планування, обліку та контролю за грошима й фінансовими

результатами. Також автор наголошує, що таке планування є основою розвитку підприємства на визначений період у грошовій формі [24].

У деяких аспектах з визначенням Г.В. Ситника, можна не погодитися, а саме в тому, що фінансове планування – це складова загального народногосподарського планування. Ринкові умови господарювання надають змогу підприємствам автономно працювати, не озираючись на плани інших суб'єктів господарювання, а тим паче, на загальнодержавні. Друга складова визначення, також, на нашу думку, тільки частково розкриває суть фінансового планування, а саме те, що це оцінювання фінансових потреб підприємства й прийняття рішення про фінансування цих потреб [56].

Так, Юдіна С. В. та Злобіна К. С. зазначають, що як найважливіша складова системи планування підприємства, фінансове планування надає змогу ефективно управляти фінансовими потоками, забезпечувати збалансованість фінансових ресурсів і потреб підприємства, оптимізувати управлінські рішення, мінімізувати витрати тощо [64].

Отже, проаналізувавши різні джерела, можна виділити такі групи підходів до визначення сутності поняття «фінансове планування». Одна група авторів (В. Аранчій [5], О. Біла [10], І. Бланк [15], В. Гончар [24], О. Дацій [25], Є. Іонін [30], В. Коюда [36], О. Кравченко [38], А. Поддєрьогін [49], А. Роговий [53], С. Салига [54], В. Шелудько [63]) вважає, що фінансове планування – це процес планування та використання всіх фінансових ресурсів на відповідний плановий період.

Друга група (А.Оверчук [46], А. Равенков [51]) переконана, що фінансове планування – це розроблення фінансових планів, в яких відображаються доходи й витрати за основними напрямками діяльності підприємства. Ці визначення характеризують фінансове планування як процес розрахунку потреби коштів, необхідних для використання з урахуванням чинників, що впливають на цей процес, а саме показники виробничої та маркетингової діяльності. На рис. 1.7 показана характеристика грошових потоків підприємства в розрізі видів його господарської діяльності.



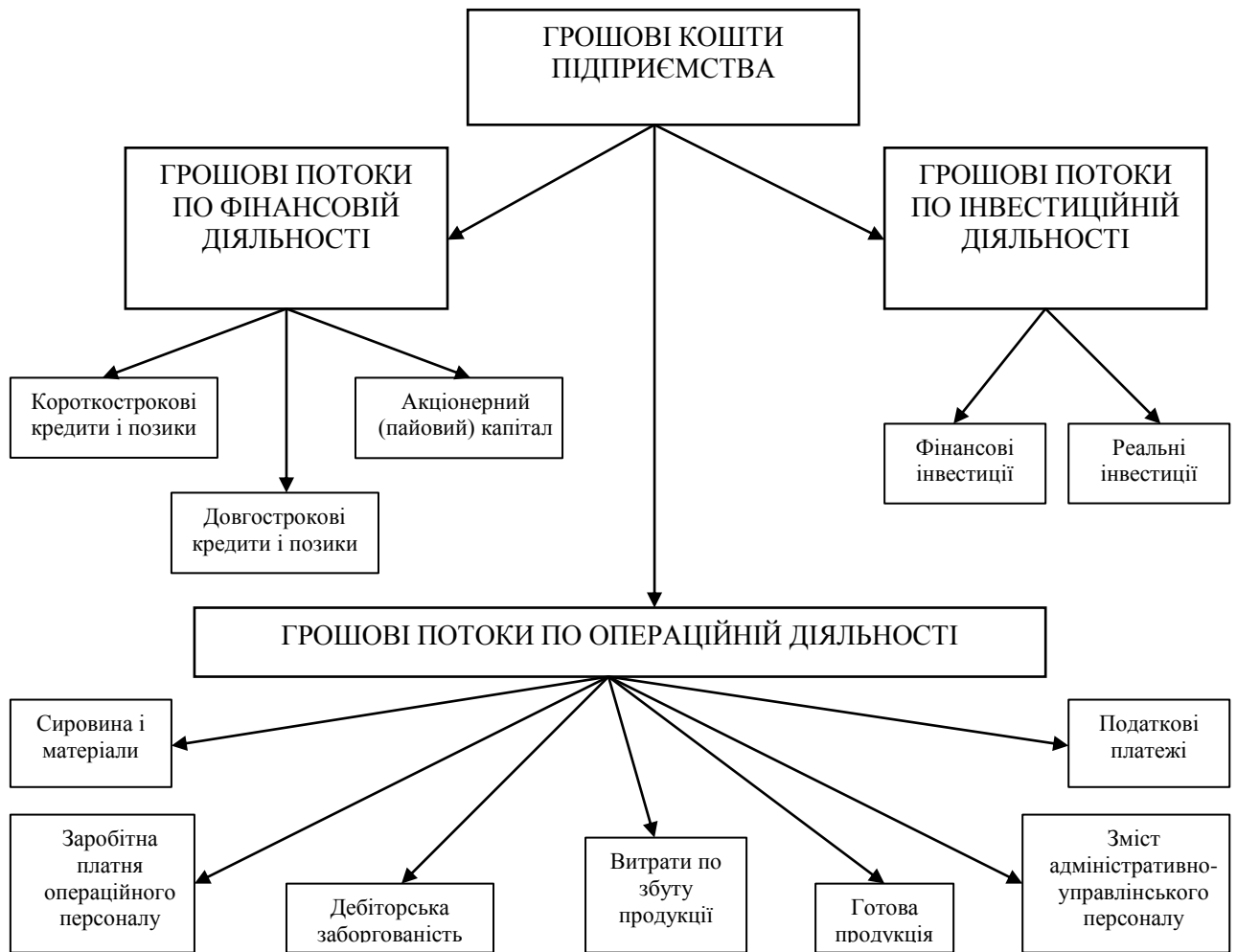


Рис. 1.7 Характеристика грошових потоків підприємства в розрізі видів його господарської діяльності

Зрозуміло, що залежно від завдань і об'єктів планування процес фінансового планування здійснюється шляхом складання фінансових планів різного змісту й призначення. Такі плани впливають на економічні процеси на підприємстві, що зумовлено низкою обставин. До таких обставин можна зарахувати, по-перше, те, що у фінансових планах визначають ресурси, необхідні для здійснення статутної діяльності початкових витрат; по-друге, у результаті корегування під впливом зовнішніх та внутрішніх обставин досягають матеріально-фінансової збалансованості; по-третє, розділи фінансового плану пов'язані з усіма показниками роботи підприємства (виробничою програмою, планом організаційно-технічного розвитку, капітальним будівництвом тощо). Тобто фінансовий план – це

формалізований виклад системної сукупності заходів матеріального опосередкування функціонування підприємства. За формою фінансовий план являє собою виклад цілей, цифр та організаційних пропозицій на планований період [15].

В умовах сучасного ринкового господарства роль фінансового планування постійно зростає через:

- зміни середовища, у якому функціонує підприємство;
- намагання підприємства розширюватися, збільшуючи як розміри, так і напрями його діяльності;
- простійне зростання масштабів та складності господарських завдань;
- необхідність урахування часу для вирішення завдань;
- необхідність урахування обмеженості ресурсів, наявних у розпорядженні підприємства;
- необхідність визначення джерел для фінансування діяльності підприємства;
- необхідність визначення рентабельності, витрат, капітальних вкладень та інших показників діяльності та їх досягнення [15].

До основних завдань фінансового планування на підприємстві належать:

- визначення шляхів досягнення мети підприємства на визначений термін шляхом ефективного вкладення капіталу та оцінювання раціонального його використання;
- забезпечення відтворювального та розширеного процесу необхідними ресурсами;
- узгодження наявних фінансових ресурсів з показниками виробничого плану;
- визначення альтернативних та оптимальних напрямів і проєктів інвестування коштів;
- узгодження інтересів усіх контрагентів (інвесторів, акціонерів) при розподіленні прибутків;

- узгодження через обґрунтування фінансових відносин з фінансовими інститутами (бюджетом, банками, страховими компаніями тощо) та іншими суб'єктами господарювання;
- контроль за виконанням визначених показників планів для забезпечення платоспроможності підприємства;
- визначення резервів для збільшення виробничої програми й прибутку та їх раціональне використання тощо.

На етапі аналізу фінансової ситуації вивчають виробничу й фінансову ситуацію на підприємстві, звітність та фінансові коефіцієнти. Виділяють такі основні показники, які надають змогу оцінити фінансовий стан. На цьому етапі аналізують не лише ситуацію на підприємстві, а й макроекономічну ситуацію на ринку, на якому діє підприємство. Особливо такий аналіз може цікавити майбутніх інвесторів. Аналіз соціально-економічної ситуації в країні та перспектив розвитку може базуватися на таких показниках: обсяг валового внутрішнього або валового національного продукту, рівень інфляції, рівень безробіття, рівень процентної ставки, обсяг експорту та імпорту, валютний курс, розмір державного боргу.

Макроекономічні чинники характеризують зовнішнє середовище підприємства, яке іноді суттєво впливає на його діяльність. Після вивчення умов, у яких функціонує підприємство, на другому етапі розробляють фінансову стратегію. При цьому в наукових джерелах виділено такі види стратегій, як: фінансова стратегія стабілізації, фінансова стратегія зростання, фінансова стратегія виживання, фінансова стратегія ліквідації, комбінована фінансова стратегія [52]. Виходячи з визначеної фінансової стратегії, на наступному етапі розробляють поточні фінансові плани. На рис. 1.8 показана послідовність проведення аналізу руху грошових потоків.



Рис. 1.8 Послідовність проведення аналізу руху грошових потоків

Зазвичай під поточним фінансовим планом розуміють план доходів і витрат на поточний рік, який забезпечує певний рівень прибутковості діяльності підприємства, а також джерел

формування й напрямів витрачання коштів. Але відповідно до обраної стратегії поточний план для кожного підприємства має бути конкретно сформований за поточними завданнями. Він є орієнтиром для проведення фінансової роботи підприємством у плановому році. Як правило, такий план складають на один рік з розмежуванням його показників за кварталами.

Система поточного планування на сільськогосподарському підприємстві включає розробку планів доходів і витрат від усіх видів діяльності (операційної, фінансової, інвестиційної); надходження грошових коштів та їх видатки; баланс ресурсів. Крім зазначених вище, підприємства для внутрішнього користування можуть складати план грошових ресурсів для фінансування оборотних активів та в разі потреби план інвестицій.

Наступний етап пов'язаний з розробкою оперативних планів. Відомо, що оперативне фінансове планування полягає в складанні й використанні двох основних документів – платіжного календаря та касового плану. Іноді можуть складати й план – розрахунок потреби в короткотермінових кредитах.

У платіжному календарі майже на кожному підприємстві відображено строки проведення всіх розрахунків та їх черговість. Він деталізований по місяцях або декадах. У такому календарі показано загальний грошовий обіг на всіх рахунках підприємства (поточному, валютному, позичковому, інших). Платіжний календар надає змогу здійснювати на промисловому підприємстві встановлений повсякденний оперативний контроль за рухом грошових коштів. Важливим етапом є визначення ефективності фінансового планування. Якщо буде визнано, що планування неефективне, підприємство відхиляється від поставлених цілей, необхідно коригувати фінансові плани, бо, як правило, фінансове планування спрямоване на досягнення сталого економічного зростання показників діяльності підприємства, підтримку збалансованості, створення умов для ефективного управління фінансами.

У ході фінансового планування спочатку розробляють концепцію реалізації мети підприємства, фінансову політику й прогноз, потім готують

управлінські рішення щодо визначення та формування необхідних для забезпечення виконання плану ресурсів (коштів) [40].

Цілком очевидним є те, що без фінансового планування не можна ні досягнути стратегічної мети (місії) підприємства, ні виконати тактичних завдань: підвищення ефективності його діяльності, успіху на ринку; розширення напрямів діяльності; успішного розв'язання соціальних питань; матеріального стимулювання працівників тощо.

Таким чином, приділяючи більше уваги фінансовому плануванню грошових потоків, підприємство зміцнює свою фінансову стабільність, створює передумови для отримання чистого прибутку від операційних та інших видів діяльності, якого буде достатньо для самоокупності й самофінансування. Процес планування максимальною мірою повинен передбачати всебічне вивчення діяльності, тенденцій та закономірностей розвитку об'єкта планування й середовища його діяльності.

Підсумовуюче вищесказане, варто зауважити, що фінансове планування грошових потоків є важливим фактором на підприємстві. Водночас аналіз літературних джерел щодо тлумачення сутності терміна «фінансове планування» свідчить, що серед українських і зарубіжних авторів існує ще два підходи. Суть першого полягає у визначенні фінансового планування як процесу, а другого – як результату (підготовленого плану). Але жоден підхід не пов'язує фінансове планування з визначенням його ефективності. Погоджуючись з тими авторами, які визначають планування як процес, доцільно доповнити його етапом визначення та оцінювання ефективності фінансового планування.

Таким чином, у цій роботі під фінансовим плануванням грошових потоків запропоновано розуміти процес охоплення всіх сфер діяльності підприємства через систему реалізації взаємопов'язаних етапів, дій та операцій як господарських процесів, так і процесів управління з метою забезпечення в усіх ланках фінансово-господарської діяльності підприємства узгодженості та збалансованості для реалізації мети (місії) підприємства. На

рис. 1.9. подана характеристика типів політики управління грошовими потоками.

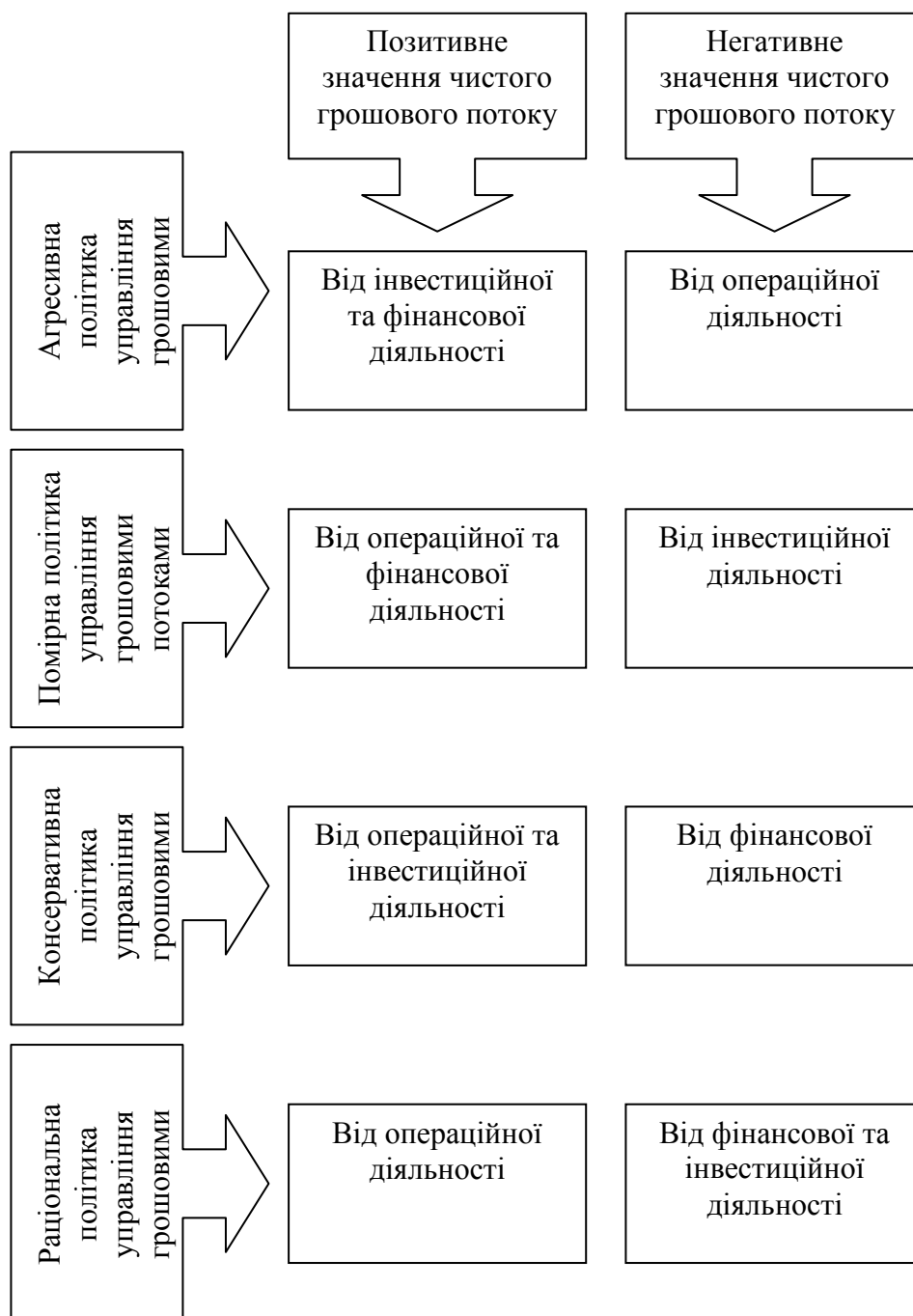


Рис. 1.9. Характеристика типів політики управління грошовими потоками

До найбільш значимих із внутрішніх дестабілізуючих чинників діяльності сільськогосподарських підприємств відносяться: недостатній розвиток матеріально-технічної бази, низька технологічна та технічна

оснащеність; низький рівень інноваційної діяльності, впровадження інновацій; недостатній обсяг фінансових ресурсів; недостатній рівень кваліфікації персоналу та його дисципліни; неякісне налагодження технологічного процесу; зниження якості ґрунтів, відсутність або недостатність їх меліорації; короткі терміни оренди землі, некомпактність землекористування; недостатній рівень інформаційно-аналітичного забезпечення; низька якість менеджменту; низький соціальний захист працівників. Дії вказаних чинників відображаються на недоборі продукції, зменшенні доходів та прибутків підприємства. На рис. 1.10 показана класифікація грошових потоків підприємства за основними ознаками.



Рис. 1.10 Класифікація грошових потоків підприємства за основними



ознаками

Треба мати на увазі – якщо фактори зовнішнього середовища господарювання не відпрацьовані на рівні державної економічної політики, то внутрішні чинники не зможуть компенсувати втрати і підприємств, і держави, що особливо важливо в трансформаційний період економіки України. Загроза – це чинник, що створює значну небезпеку стійкому функціонуванню економічної системи, в тому числі і для суб'єктів господарювання. Загрози унеможливають або обмежують реалізацію економічних інтересів, заважають досягненню цілей підприємства, порушують його стійкий розвиток, спричиняють припинення господарської діяльності. Загалом при формуванні ефективного рівня управління грошовими потоками важливо чітко окреслити основні загрози. Головні цілі управління грошовими потоками підприємства – досягнення основних цілей бізнесу, стійке та максимально ефективно функціонування, уникнення реальних або потенційних загроз, які можуть призвести до матеріальних втрат. Ефективне управління грошовими потоками сільськогосподарських підприємств визначає їх здатність розвиватися, підвищувати конкурентоспроможність своєї продукції, формувати економічний потенціал підприємств для протидії негативному впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. Система ефективного управління грошовими потоками підприємства має включати заходи організаційного, економічного та правового характеру, які забезпечуватимуть ресурсну, технологічну, кадрову, фінансову та інші функціональні складові економічного розвитку підприємства.

Отже, грошовий потік має вирішальне значення для успішного бізнесу, і його часто називають основою фінансового управління. Якщо керівництво сільськогосподарського підприємства намагається здійснити виплату позики; і доводиться продавати зерно або худобу кожного разу, коли потрібно оплатити рахунок; або є давні залишки операційних позик, швидше за все, у

такого підприємства недостатньо грошових потоків для успішного ведення бізнесу.

### **1.3. Підходи до діагностики ефективності управління грошовими потоками підприємства**

Грошовий потік - це баланс між доходами та витратами бізнесу протягом певного періоду (наприклад: щокварталу, щороку), і потрібні доступні грошові кошти, щоб сільськогосподарське підприємство працювало. Звіт про рух грошових коштів може допомогти спланувати рух грошових коштів на наступний фінансовий період. У звіті про рух грошових коштів викладаються всі очікувані джерела та витрати грошових коштів (включаючи операційну, фінансову та інвестиційну діяльність) та прогнозується ймовірність наявності достатніх грошових коштів для ведення бізнесу на наступний період.

Показники, які відображають результати управління грошовими потоками підприємства, обумовлюють його конкурентоспроможність, діловий потенціал, рівень гарантій економічних інтересів організації, її партнерів з фінансових відносин, забезпечують:

- визначення заходів і важелів регулювання фінансів організації для досягнення конкретного фінансового результату;
- об'єктивну діагностику фінансового стану підприємства, виявлення слабких місць організації і причин їх появи;
- оцінку фінансових ризиків та їх прогноз;
- визначення резервів для зміцнення фінансового стану організації, а також розробка комплексу заходів по їх використанню;
- прогноз фінансового стану підприємства за результатами реалізації даних заходів [15].

Можна виділити наступні напрямки фінансового аналізу:

1. Аналіз структури балансу.
2. Аналіз прибутковості діяльності підприємства та структури виробничих витрат.
3. Аналіз платоспроможності (ліквідності) і фінансової стійкості підприємства.
4. Аналіз оборотності капіталу.
5. Аналіз рентабельності капіталу.
6. Аналіз продуктивності праці [3].

На рис. 1.11 показані етапи процесу управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства.

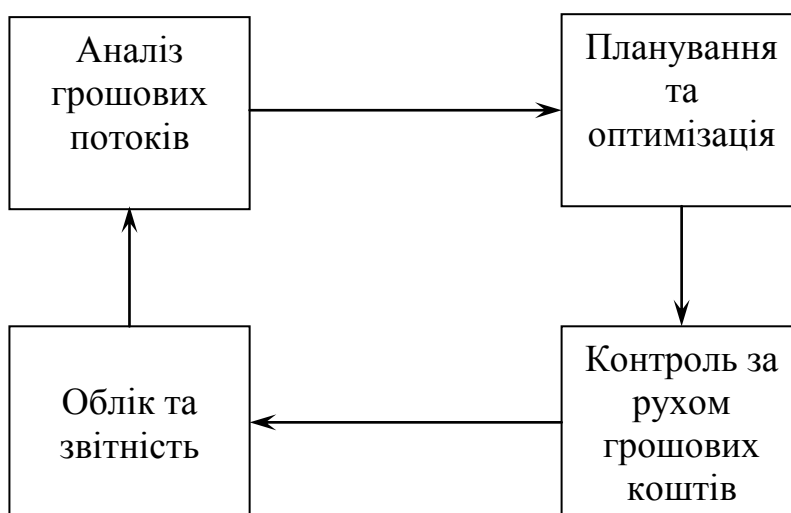


Рис. 1.11 Етапи процесу управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства

Залежно від необхідного спрямування проведення фінансового аналізу можливе в наступних формах:

- ретроспективний аналіз: дана форма призначена для того, щоб проаналізувати в якому стану перебуває підприємство, основні тенденції і проблеми;
- план - факторний аналіз: така форма аналізу призначена для аналізу виконання показників планових і фактичних;

- перспективний аналіз: даний аналіз проводиться для експертизи фінансових планів, їх обґрунтованості та достовірності щодо поточного стану підприємства і її потенціалу [4].

Застосування методів даного виду дещо суб'єктивне з тієї причини, що на передній план тут виходять знання аналітика, його досвід та інтуїція. Формалізовані методи містять достатньо строгі формалізовані аналітичні залежності (метод угруповання, індексний метод, метод арифметичних різниць, диференційний, інтегральний методи, метод середніх і відносних величин, елементарні методи обробки рядів динаміки та інші) [8].

Фінансові коефіцієнти мають особливе значення, так як вони є основою для оцінки діяльності організації, а також для оцінки зовнішніми користувачами даних звітності (кредиторами, акціонерами, інвесторами). Тому, приймаючи будь-яке рішення щодо грошових потоків, необхідно оцінювати вплив наслідків рішення на найбільш значущі фінансові показники (коефіцієнти). Для того щоб отримати цілісну оцінку ефективності управління грошовими потоками, об'єднують різні показники і фінансові коефіцієнти (з урахуванням вагомості кожного з них) в комплексні показники фінансового стану.

Інформаційною базою фінансового аналізу є дані бухгалтерського обліку і звітності (бухгалтерський баланс і при-розкладання до балансу, звіт про фінансові ре-результатах і їх використанні, звіт про рух грошових коштів, відомості про перебування майна підприємства).

Вивчення даних звітності дозволить оцінити стан фінансових ресурсів підприємства, відстежити зміни, які відбуваються в активах і пасивах, впевнитися в прибутках і збитках, визначити перспективи розвитку підприємства. В аналізі і плануванні застосовуються нормативи, які діють в підприємстві. Будь-яке підприємство розробляє власні планові показники, нормативи, норми, ліміти і тарифи, систему оцінки, а також регулювання фінансових ресурсів діяльності. Дана інформація становить комерційну

таємницю підприємства. Раціональна структура аналізованого балансу відрізняється наступними ознаками:

- достатність коштів на рахунках організації;
- забезпеченість організації власними оборотними коштами;
- збільшення власного капіталу;
- відсутність різких змін в статтях балансу;
- рівновага дебіторської і кредиторської заборгованості;
- відсутність «хворих» статей (збитки, прострочені заборгованості) в балансі;
- неперевикнення величини запасів над мінімальними рівнем їх формування.

Для аналізу фінансового стану використовуються такі основні прийоми:

1. Прийом порівняння: суть даного прийому зводиться до порівняння показників базисного або планового періоду, при цьому особливе значення належить коректності показників і їх порівнянності.

2. Прийом зведення й угруповання: даний прийом заснований на угрупованні показників в більш укрупнені. Це дає можливість визначити чинники впливу і тенденції.

3. Прийом ланцюгових підстановок: суть прийому полягає в заміні окремих по-показників звітним, що дозволяє визначити і виміряти в результаті вплив факторів на кінцевий фінансовий показник [2].

Ще один метод - коефіцієнтний. Даний метод використовує порівняння відноси-них показників, які мають однакові одиниці виміру між собою. Виявляється коефіцієнти характеризують зміни в будь-яких ознаках. Для порівняння беруться показники організації за різні періоди часу, або показники інших підприємств, які показники організації з середньогалузевими значеннями.

Так, до етапів фінансового оздоровлення підприємства сільськогосподарської галузі можна віднести:

- огляд стану галузі загалом та аналіз впливу зовнішніх чинників;
- аналіз внутрішніх факторів впливу підприємства;
- аналіз фінансового стану;
- формування тактики та стратегії розвитку підприємства;
- аналіз проблем, шляхів та інструментів відновлення платоспроможності підприємства;
- прогноз антикризової стратегії;
- прогноз відновлення фінансової стійкості і рівноваги;
- оцінка і аналіз ризиків фінансової нестабільності.

Таким чином, грошові кошти як форма фінансових ресурсів можуть бути отримані як:

- надходження з бюджетів та позабюджетних фондів;
- надходження кредитів (довгострокових та короткострокових);
- отриманні інвестицій;
- отримання готівки за реалізовану продукцію;
- отримання погашення дебіторської заборгованості;
- отримання коштів від реалізації необоротних активів;
- вкладення акціонерного капіталу.

Водночас, напрями використання грошових коштів підприємства можна визначити таким чином:

- оплата постачальникам за сировину, матеріали та комплектуючі;
- оплата кредиторської заборгованості;
- виплати відсотків за позиками;
- платежі у бюджет та позабюджетні фонди;
- виплата дивідендів;
- покупка акцій інших підприємств і вкладення в цінні папери;
- оплата послуг, отриманих від контрагентів.

## Висновки до розділу 1

Проаналізувавши теоретичні аспекти управління грошовими потоками підприємства, можна зробити такі висновки. Грошовий потік має вирішальне значення для успішного бізнесу, і його часто називають основою фінансового управління. Якщо керівництво сільськогосподарського підприємства намагається здійснити виплату позики; і доводиться продавати зерно або худобу кожного разу, коли потрібно оплатити рахунок; або є давні залишки операційних позик, швидше за все, у такого підприємства недостатньо грошових потоків для успішного ведення бізнесу.

Грошовий потік - це баланс між доходами та витратами сільськогосподарського підприємства протягом певного періоду (кварталу, року), і потрібні доступні грошові кошти, щоб сільськогосподарське підприємство працювало. Звіт про рух грошових коштів може допомогти спланувати рух грошових коштів на наступний фінансовий період. У звіті про рух грошових коштів викладаються всі очікувані джерела та витрати грошових коштів (включаючи операційну, фінансову та інвестиційну діяльність) та прогнозується ймовірність наявності достатніх грошових коштів для ведення бізнесу на наступний період.

В умовах ринкової економіки планування грошових потоків набуває особливої актуальності, бо фінансова самостійність, самозабезпечення та відповідальність за результати діяльності зумовлюють необхідність реального визначення майбутніх перспектив. Тому зростає необхідність і важливість ефективного процесу стратегічного, поточного та оперативного фінансового планування грошових потоків для підприємства.

Таким чином, приділяючи більше уваги фінансовому плануванню грошових потоків, підприємство зміцнює свою фінансову стабільність, створює передумови для отримання чистого прибутку від операційних та інших видів діяльності, якого буде достатньо для самокупності й самофінансування. Процес планування максимальною мірою повинен

передбачати всебічне вивчення діяльності, тенденцій та закономірностей розвитку об'єкта планування й середовища його діяльності.



**РОЗДІЛ 2**  
**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ**  
**УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ**  
**СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА АВ ТОВ**  
**«АГРОЦЕНТР К»**

**2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності АВ ТОВ «Агроцентр К»**

За основу для виконання дипломної роботи взято сільськогосподарське підприємства приватної форми власності. Аграрно-виробниче товариство з обмеженою відповідальністю «Агроцентр К» є самостійним господарюючим суб'єктом, здійснює виробничу, комерційну, посередницьку та іншу господарську діяльність, яка не суперечить діючому законодавству України. Підприємство має баланс, розрахункові та інші рахунки в установах банків. Сільськогосподарське підприємство АВ ТОВ «Агроцентр К» сплачує такі податки, як податок на додану вартість; фіксований сільськогосподарський податок; єдиний соціальний податок.

Господарство складається з відділення рослинництва, механізованого току, тваринництва, автомобільного гаража, центрального складу, складу паливно-мастильних матеріалів, підрозділів сторожової охорони. В рослинництві вирощують зернові культури, а саме: пшениця, ячмінь, кукурудза і технічні – соняшник, рапс. В свою чергу відділення рослинництва складається з тракторної бригади, рільничої бригади і їдальні. Виробничий процес очолює керуючий відділенням. Механізований тік очолює завідуючий механізованим током. В тваринництві вирощують свиней. Свиноферму очолює бригадир. В кожному підрозділі наряд на роботу видає керівник підрозділу і контролює його виконання.

Організаційна структура підприємства є основним засобом управління, які внаслідок призведуть до досягнення поставлених цілей. Тому

для того щоб досягти певних цілей, необхідно розробити стратегію підприємства. Повинна добре розроблена організаційна структура управління підприємством. Відповідно до організаційної структури підприємства розробляють саме систему управління підприємством та його персоналом. Існують наступні системи управління, а саме: лінійна, функціональна та міжфункціональна. Таким чином, підприємства з такою структурою управління є простими. Керівником є директор, якому підпорядковуються підрозділи, на кожному з яких призначений керівник, які в свою чергу організують роботу працівників і підпорядковуються своїм керівникам. З простою структурою управління можна зазвичай зустрітися в малому бізнесі. Вона є мобільною та не потребує значних витрат.

Отже, після дослідження показників діяльності можна сказати, що на підприємстві за період 2017 року продукції виготовлено більше ніж реалізовано, в 2018 році ситуація змінилася навпаки, а в 2019 році було виготовлено таку кількість, яка майже дорівнювала реалізованій. Собівартість реалізованої продукції з кожним роком підвищується, причинами таких наслідків є підвищення цін на матеріали та послуги для отримання продукції та доведення її до належного чину. До собівартості реалізації відносять: витрати на збут, адміністративні та інші операційні витрати, а також інші операційні доходи. Фонд заробітної плати відповідає мінімальним сумах відповідно до нормативного законодавства України. Рентабельність активів та власного капіталу підприємства є доволі високими, це свідчить про те, що підприємство правильно організувало свою роботу та дотримується відповідних правил ведення господарства, що дає змогу досягати запланованим цілям та отримувати прибуток від своєї діяльності.

Так як підприємство є сільськогосподарським, то для нього основними показниками є зернові культури, які самостійно зрощуються та в подальшому продаються на районні зернові елеватори. Відповідно АВ ТОВ «Агроцентр К» займається вирощуванням двох типів культур – зернові та

технічні культури. В таблиці 2.1 наведемо огляд культур, які вирощуються на АВ ТОВ «Агроцентр К».

**Таблиця 2.1**

**Зернові та технічні культури АВ ТОВ «Агроцентр К»**

| Зернові культури | Технічні культури |
|------------------|-------------------|
| 1.Пшениця        | 1. Соняшник       |
| 2.Ячмінь         | 2. Ріпак          |
| 3.Кукурудза      |                   |

АВ ТОВ «Агроцентр К» сплачує фіксований сільськогосподарський податок (ФСП). В 2017 році відбулись зміни в Податковому році, тому господарство перейшло до 4 групи платника єдиного податку, куди віднесено ФСП. В таблиці 2.2 проаналізовано склад та структуру земельних угідь досліджуваного підприємства.

**Таблиця 2.2**

**Склад та структура земельних угідь, га**

| Показник                          | Роки  |       |       |       |       | 2019 р.<br>до 2015<br>р. (%) |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------------------------------|
|                                   | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |                              |
| Загальна<br>земельна<br>площа, га | 8473  | 8407  | 8407  | 8407  | 8407  | 99,22                        |
| в т.ч. с/г угідь                  | 8473  | 8407  | 8407  | 8407  | 8407  | 99,22                        |
| - ріллі                           | 8473  | 8407  | 8407  | 8407  | 8407  | 99,22                        |
| Припадає на 1 робітника:          |       |       |       |       |       |                              |
| - с/г угідь                       | 22,12 | 20,50 | 20,50 | 20,50 | 20,50 | 92,69                        |
| - ріллі                           | 22,12 | 20,50 | 20,50 | 20,50 | 20,50 | 92,69                        |

Аналізуючи дані таблиці 2.2 можемо зробити висновок, що загальна земельна площа господарства зменшилась на 0,78 % у 2019 році порівняно з 2015 роком. При цьому сільськогосподарські угіддя зменшились на таку ж суму за аналізований період. Кількість сільськогосподарських угідь та ріллі на одного працівника також зменшилась на 7,31%.

Визначення товарності продукції варіюється залежно від підприємства. По суті, товарність - це показник того, чи буде продукція приваблювати покупців і продаватись за певним ціновим діапазоном для отримання прибутку. Маркетингові комунікації включають зв'язки з громадськістю, рекламу, виставки та забезпечення виробництва, а також інші функції, такі як забезпечення якості продукції та документація. Особливості продукції - це величезна частина того, на що звертають увагу споживачі, розглядаючи питання про покупку. В таблиці 2.3 проаналізовано склад і структура товарної продукції досліджуваного сільськогосподарського підприємства.

**Таблиця 2.3**

**Склад товарної продукції за видами продукції сільського господарства, тис. грн.**

| Назва продукції                                    | Роки     |         |          |          |          | Зміна, % |
|--|----------|---------|----------|----------|----------|----------|
|  | 2015     | 2016    | 2017     | 2018     | 2019     |          |
| Продукція рослинництва                             | 95046,9  | 58084,1 | 85763    | 79163    | 106933,6 | 112,51   |
| Зернові і зернобобові культури                     | 17349,4  | 17835,2 | 25978,4  | 21076,8  | 30825,2  | 177,67   |
| в тому числі пшениця                               | 16790,6  | 13574,7 | 25807,3  | 17640,7  | 23771,6  | 141,58   |
| ячмінь   | 5903     | 7744,9  | 1,5      | 3436,1   | 7053,6   | 119,49   |
| Насіння ріпаку                                     | 9029,5   | 3262,8  | 14758,5  | 19139,5  | 28777,6  | 318,71   |
| Насіння соняшнику                                  | 68665,2  | 36985,6 | 45028,1  | 38944,4  | 47330,5  | 68,93    |
| Продукція тваринництва                             | 53275,9  | 48043,9 | 113739,5 | 126857,7 | 138355   | 259,70   |
| Жива маса приросту тварин від відгодівлі та нагулу | 50789,2  | 37867,8 | 100918,2 | 115543,7 | 132078,9 | 260,05   |
| в тому числі свиней                                | 42623,6  | 35811,9 | 95404,9  | 110158,4 | 128584,4 | 301,67   |
| птиці свійської                                    | 509,6    | 2055,9  | 5410,3   | 5079,3   | 3494,5   | 685,73   |
| Яйця птиці свійської в шкарлупі, свіжі             | -        | 8633,1  | 6906,4   | 1,9      | 2,3      | -        |
| Всього   | 148322,8 | 106128  | 199502,5 | 206020,7 | 245288,6 | 165,37   |

Згідно таблиці 2.3 можна стверджувати, що в структурі товарної продукції досліджуваного підприємства переважає пшениця (9,69 %) у 2019 році. У таблиці 2.4 більш детально проаналізовано структуру товарної продукції за видами продукції сільського господарства.

Таблиця 2.4

**Структура товарної продукції за видами продукції сільського господарства, %**

| Назва продукції                                    | Роки   |       |       |       |       | Зміна, % |
|--|--------|-------|-------|-------|-------|----------|
|  | 2015   | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |          |
| Продукція рослинництва                             | 64,08  | 39,16 | 42,99 | 38,42 | 43,60 | 112,51   |
| Зернові і зернобобові культури                     | 11,70  | 12,02 | 13,02 | 10,23 | 12,57 | 177,67   |
| в тому числі пшениця                               | 11,32  | 9,15  | 12,94 | 8,56  | 9,69  | 141,58   |
| ячмінь   | 3,98   | 5,22  | 0,00  | 1,67  | 2,88  | 119,49   |
| Насіння ріпаку                                     | 6,09   | 2,20  | 7,40  | 9,29  | 11,73 | 318,71   |
| Насіння соняшнику                                  | 46,29  | 24,94 | 22,57 | 18,90 | 19,30 | 68,93    |
| Продукція тваринництва                             | 35,92  | 32,39 | 57,01 | 61,58 | 56,40 | 259,70   |
| Жива маса приросту тварин від відгодівлі та нагулу | 34,24  | 25,53 | 50,58 | 56,08 | 53,85 | 260,05   |
| в тому числі свиней                                | 28,74  | 24,14 | 47,82 | 53,47 | 52,42 | 301,67   |
| птиці свійської                                    | 0,34   | 1,39  | 2,71  | 2,47  | 1,42  | 685,73   |
| Яйця птиці свійської в шкарлупі, свіжі             | 0,00   | 5,82  | 3,46  | 0,00  | 0,00  | -        |
| Всього   | 100,00 | 100   | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 165,37   |

Згідно таблиці 2.4 в структурі товарної продукції переважає продукція тваринництва 56,40% серед загального обсягу, зокрема свині складають 52,42%. Серед продукції рослинництва переважає соняшник 19,30%.

Трудові ресурси в сільському господарстві мають дуже важливе значення. Функціонуючи в ринковій економіці як суб'єкт господарювання, кожне сільськогосподарське підприємство повинно забезпечити стан своєї економічної діяльності, в якому воно стабільно підтримуватиме можливість безперебійно виконувати свої фінансові зобов'язання перед своїми діловими партнерами, державою, власниками, найманими працівниками та отримувати прибуток. Зазначене може бути забезпечене лише за допомогою ефективного використання та успішного управління трудовими ресурсами підприємства. Чим ефективніше використовуються трудові ресурси, тим більше можливостей зростання для сільськогосподарського підприємства. В таблиці 2.5 проаналізовано динаміку трудових ресурсів та ефективність їх використання в досліджуваному сільськогосподарському підприємстві АВ ТОВ «Агроцентр К».

Таблиця 2.5.

**Динаміка трудових ресурсів та ефективність їх використання в АВ ТОВ  
«Агроцентр К»**

| Показник   | Роки     |         |          |          |          | 2019<br>р. до<br>2015<br>р., +/- |
|--|----------|---------|----------|----------|----------|----------------------------------|
|  | 2 015р.  | 2 016р. | 2 017р.  | 2018 р.  | 2019р.   |                                  |
| Валова<br>продукція,<br>тис.грн.<br>всього:<br>в т.ч.        | 148322,8 | 106128  | 199502,5 | 206020,7 | 245288,6 | 165,37                           |
| в рослинництві   | 95046,9  | 58084,1 | 85763    | 79163    | 106933,6 | 112,51                           |
| в тваринництві   | 53275,9  | 48043,9 | 113739,5 | 126857,7 | 138355   | 259,70                           |
| Середньорічна<br>кількість<br>працівників,<br>чол. – всього: | 383      | 410     | 410      | 410      | 410      | 107,05                           |
| в т.ч. в<br>рослинництві                                     | 219      | 246     | 246      | 246      | 246      | 112,33                           |
| в тваринництві   | 144      | 164     | 164      | 164      | 164      | 113,89                           |

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна зробити висновок, що практично всі показники збільшились у 2019 році порівняно з 2015. Середньооблікова чисельність працівників у 2015 році становила 383 особи, і у 2019 році порівняно з 2015 роком збільшилась на 27 працівників. Продуктивність праці означає кількість виробленої продукції на одиницю робочої сили, яка може бути представлена кількістю відпрацьованих годин, кількістю найманих працівників або кількістю зайнятих осіб (службовці плюс інші категорії).

Отже, продуктивність праці та продуктивність ресурсів є важливими детермінантами зростання як на рівні окремого підприємства, так і з макроекономічної точки зору. Завданням сільськогосподарського підприємства є ефективне управління одночасним використанням ресурсів,

робочої сили та капіталу з метою створення доданої вартості і, отже, доходу. Тому економічна політика намагається створити сприятливі рамкові умови, які ефективно використовують ці виробничі фактори. З точки зору стійкості це означає стимулювати створення робочих місць та зменшувати споживання природних ресурсів, тим самим забезпечуючи процвітання та високу якість життя.

## **2.2. Аналіз та оцінка фінансового стану АВ ТОВ «Агроцентр К»**

У певний момент діяльності сільськогосподарське підприємство вимагає поглибленого вивчення свого фінансового стану. Розширення, низькі грошові резерви або стрибок витрат можуть спонукати керівництво підприємства провести такий аналіз. Можна також перевірити фінансову структуру, якщо підприємство частіше отримує позики в міру збільшення обсягу продажів або якщо клієнт хоче зробити велике замовлення і просить встановити більш тривалі умови кредитування, ніж зазвичай.

Один із способів проаналізувати фінансовий стан підприємства та визначити, як його можна покращити, - це уважно оцінити фінансові показники. Коефіцієнти використовуються для порівняння між різними аспектами діяльності сільськогосподарського підприємства або тим, як підприємство діє в певній галузі чи регіоні. Вони розкривають основну інформацію стосовно боргу, запасів, дебіторської заборгованості тощо.

Типовим використанням фінансових коефіцієнтів є випадки, коли позикодавець визначає стабільність та ефективність фінансово-господарської діяльності, переглядаючи баланс. У балансі подається портрет того, чим підприємство володіє (активи) і що воно заборгувало (зобов'язання). За аналізом проведеним щодо показників виробничо-господарської діяльності АВ ТОВ «Агроцентр К» можна зробити висновки, що підприємство є

рентабельним, яка значно зменшилась в дослідженому періоді на 70%, що є негативною тенденцією.

Таблиця 2.6

**Основні показники виробничо-господарської діяльності АВ ТОВ «Агроцентр К»**

| Показник   | 2 015р. | 2 016р. | 2 017р. | 2018р.  | 2019р.  | 2019 р.<br>у %<br>до2015<br>р. |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|--------------------------------|
| Припадає на 100 га с/г угідь, тис. грн.                                    | 865,51  | 1055,19 | 1275,43 | 1829,95 | 2050,61 | 236,92                         |
| основних фондів  |         |         |         |         |         |                                |
| прямих затрат праці  | 1,48    | 0,82    | 0,85    | 1,34    | 1,52    | 102,70                         |
| Вироблено валової продукції в співставних цінах, тис. грн в розрахунку на: |         |         |         |         |         |                                |
| - 100 га с/г угідь   | 1750,53 | 1262,38 | 2373,05 | 2450,59 | 2917,67 | 166,67                         |
| - 1 грн. основних фондів   | 2,02    | 1,20    | 1,86    | 1,34    | 1,42    | 70,35                          |
| - 1 середньорічного робітника  | 387,27  | 258,85  | 486,59  | 502,49  | 598,26  | 154,48                         |
| Рівень рентабельності, %   | 50,70   | 15,43   | 8,99    | 33,49   | 15,22   | 30,02                          |

Діяльність господарства АВ ТОВ «Агроцентр К» характеризується сукупністю показників, що відображають наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів. Мета аналізу полягає не тільки і не стільки в тому, щоб встановити та оцінити фінансовий стан підприємства, а також і в тому, щоб постійно проводити роботу, спрямовану на його покращення. Аналіз фінансового стану показує, по яким конкретним напрямкам необхідно вести цю роботу.



Таблиця 2.7

## Аналіз показників майнового стану

| Показник   | 2 015р. | 2 016р. | 2 017р. | 2 018р. | 2 019р. | Відношення<br>2019р. до<br>2015 р., % |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------------------------------------|
| Частка оборотних виробничих фондів                   | 63,20   | 63,70   | 62,75   | 62,45   | 60,57   | 95,84                                 |
| Частка основних засобів в активах                    | 30,82   | 31,64   | 32,69   | 34,71   | 36,06   | 117,02                                |
| Коефіцієнт зносу основних засобів                    | 22,57   | 23,07   | 23,02   | 20,62   | 22,57   | 100,04                                |
| Коефіцієнт оновлення основних засобів                | 11,23   | 12,43   | 9,34    | 8,45    | 8,67    | 77,20                                 |
| Частка оборотних виробничих активів                  | 56,24   | 56,69   | 55,85   | 55,58   | 53,90   | 95,84                                 |
| Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах | 55,12   | 51,59   | 50,82   | 50,58   | 49,05   | 88,99                                 |
| Коефіцієнт мобільності активів                       | 171,70  | 175,47  | 168,47  | 166,29  | 153,59  | 89,45                                 |

Аналіз фінансового стану дозволяє дослідити стан капіталу в процесі його кругообігу і здатність суб'єкта господарювання до розширення своєї діяльності. Зазвичай, аналіз фінансового стану підприємства проводиться за даними балансу, в якому відображено склад і структуру ресурсів підприємства та джерел їх формування. Показники балансу аналізованого підприємства за період 2015-2019 рр. наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Горизонтальний аналіз активу балансу АВ ТОВ «Агроцентр К» за 2015-2019 рр., тис. грн**

| Елементи активу балансу   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018    | 2019    | Зміна, % | Зміна, +/- |
|---|--------|--------|--------|---------|---------|----------|------------|
| Нематеріальні активи  | 4      | 4      | 4      | 76      | 65      | 1625,00  | 61         |
| первісна вартість   | 11     | 11     | 11     | 91      | 91      | 827,27   | 80         |
| накопичена амортизація  | 7      | 7      | 7      | -15     | -26     | -371,43  | -33        |
| Незавершені капітальні інвестиції                                 | 10275  | 6610   | 9057   | 6055    | 7540    | 73,38    | -2735      |
| Основні засоби  | 73335  | 88710  | 107225 | 153 844 | 172 395 | 235,08   | 99060      |
| первісна вартість   | 94707  | 115314 | 139286 | 193 818 | 222660  | 235,10   | 12795 3    |
| знос  | 21372  | 26604  | 32061  | 39 974  | 50265   | 235,19   | 28893      |
| Довгострокові біологічні активи                                   | 3970   | 6469   | 5897   | 6 464   | 8509    | 214,33   | 4539       |
| Усього Необоротні активи  | 87584  | 101793 | 122183 | 166 439 | 188509  | 215,23   | 10092 5    |
| Запаси  | 79660  | 96725  | 90892  | 141 122 | 140925  | 176,91   | 61265      |
| Виробничі запаси  | 18488  | 23103  | 32633  | 51 553  | 36294   | 196,31   | 17806      |
| Незавершене виробництво   | 25332  | 26527  | 38854  | 47 861  | 47194   | 186,30   | 21862      |
| Готова продукція  | 35840  | 47095  | 19 405 | 41 708  | 57437   | 160,26   | 21597      |
| Поточні біологічні активи   | 11784  | 21676  | 19192  | 24 551  | 28869   | 244,98   | 17085      |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи і послуги | 31443  | 30917  | 54961  | 56 418  | 62591   | 199,06   | 31148      |
| Дебіторська заборгованість за виданими авансами                   | 17976  | 15 891 | 16 902 | 16 132  | 18144   | 100,93   | 168        |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                           | 5747   | 12813  | 22566  | 21 715  | 22983   | 399,91   | 17236      |
| Гроші та їх еквіваленти   | 320    | 388    | 391    | 241     | 105     | 32,81    | -215       |
| Готівка   | 47     | 80     | 149    | 99      | 97      | 206,38   | 50         |
| Рахунки в банках  | 273    | 308    | 242    | 142     | 8       | 2,93     | -265       |
| Витрати майбутніх періодів  |        | -      | -      | 15 147  | 15519   | -        | 15519      |
| Усього за розділом Оборотні активи                                | 150384 | 178614 | 205839 | 276 779 | 289522  | 192,52   | 13913 8    |
| Баланс  | 237968 | 280407 | 328022 | 443 218 | 478031  | 200,88   | 24006 3    |

Як видно з таблиці 2.8 загальна сума активів підприємства збільшувалась за аналізований період, що свідчить про скорочення господарських коштів та зменшення виробничих можливостей підприємства. Так, сума активів у 2019 р. на 100,88 % більше за суму активів у 2015 р. Зменшення відбулось здебільшого за рахунок збільшення вартості основних засобів, підвищення запасів та збільшення дебіторської заборгованості.

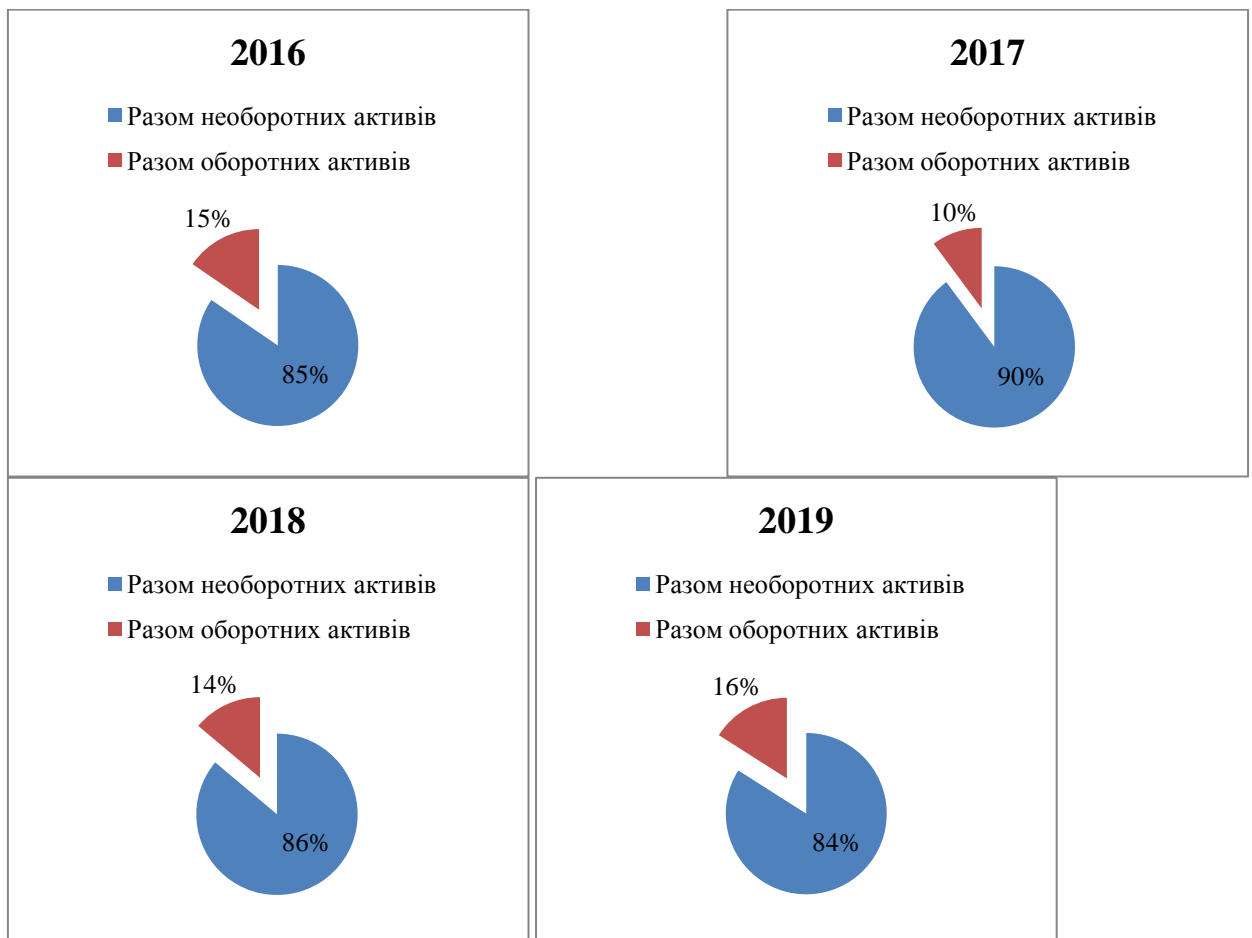
Можна стверджувати, що всі зовнішні користувача даних про підприємство (акціонери, власники, інвестори, кредитори, держава) застосовують методи фінансового аналізу для оцінки стану підприємства та ухвалення своїх економічних рішень. Аналіз динаміки статей пасиву балансу підприємства дозволяє визначити за рахунок яких джерел відбувалось збільшення (скорочення) активів балансу. Горизонтальний аналіз пасиву балансу підприємства наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Горизонтальний аналіз пасиву балансу АВ ТОВ «Агроцентр К» за 2015-2019 рр., тис. грн**

| Елементи пасиву балансу                           | Роки   |        |        |        |        | Зміна, % | Зміна, +/- |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|----------|------------|
|   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   |          |            |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)       | 192659 | 221883 | 243409 | 320829 | 347131 | 180,18   | 154472     |
| Власний капітал, усього                           | 197032 | 226256 | 247782 | 325202 | 351504 | 178,40   | 154472     |
| Довгострокові зобов'язання і забезпечення         | 21904  | 3930   | 26001  | 37280  | 24 908 | 113,71   | 3004       |
| Короткострокові кредити банків                    | 230    | 15 056 | 22610  | 37 714 | 44 105 | 19176,09 | 43875      |
| Поточні кредиторська заборгованість               | 9346   | 15939  | 16 870 | 26322  | 33 508 | 358,53   | 24162      |
| Поточна заборгованість по розрахунками з бюджетом | 418    | 5201   | 1 031  | 1 205  | 8502   | 2033,97  | 8084       |
| Усього поточні зобов'язання                       | 19032  | 50221  | 54239  | 80 736 | 101619 | 533,94   | 82587      |
| Баланс  | 237968 | 280407 | 328022 | 443218 | 478031 | 200,88   | 240063     |

Зменшення валюти балансу сигналізує про певне згортання діяльності підприємства. На досліджуваному нами підприємстві спостерігається збільшення валюти балансу. А зменшення її за рахунок короткострокових активів може свідчити про зменшення платоспроможності підприємства, що у подальшому може спричинити проблеми зі своєчасним погашенням зобов'язань. На рис. 2.1 наведена структура активу балансу аналізованого підприємства за 2016-2019 рр.



**Рис. 2.1. Структура активу балансу підприємства за 2016-2019 рр., %**

Аналіз показує, що підвищення активів відбулось в першу чергу за рахунок зменшення необоротних активів, а сума оборотних активів збільшилась несуттєво, що є добрим знаком. Отже, можна стверджувати, що підприємство формує більш мобільну структуру активів, що в цілому покращує загальний фінансовий стан підприємства, бо сприяє прискоренню

оборотності обігових коштів. Збільшення суми дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги за аналізований період характеризує управління як таке, що спрямоване на іммобілізацію частини оборотних коштів на кредитування споживачів товарів, робіт, послуг – дебіторів. Ознакою незадовільної роботи підприємства є наявність простроченої дебіторської й кредиторської заборгованості. Слід зазначити, що підприємство не має простроченої дебіторської заборгованості.

Показники фінансових результатів діяльності аналізованого підприємства за 2015-2019 рр. наведено у таблиці 2.10.

**Таблиця 2.10**

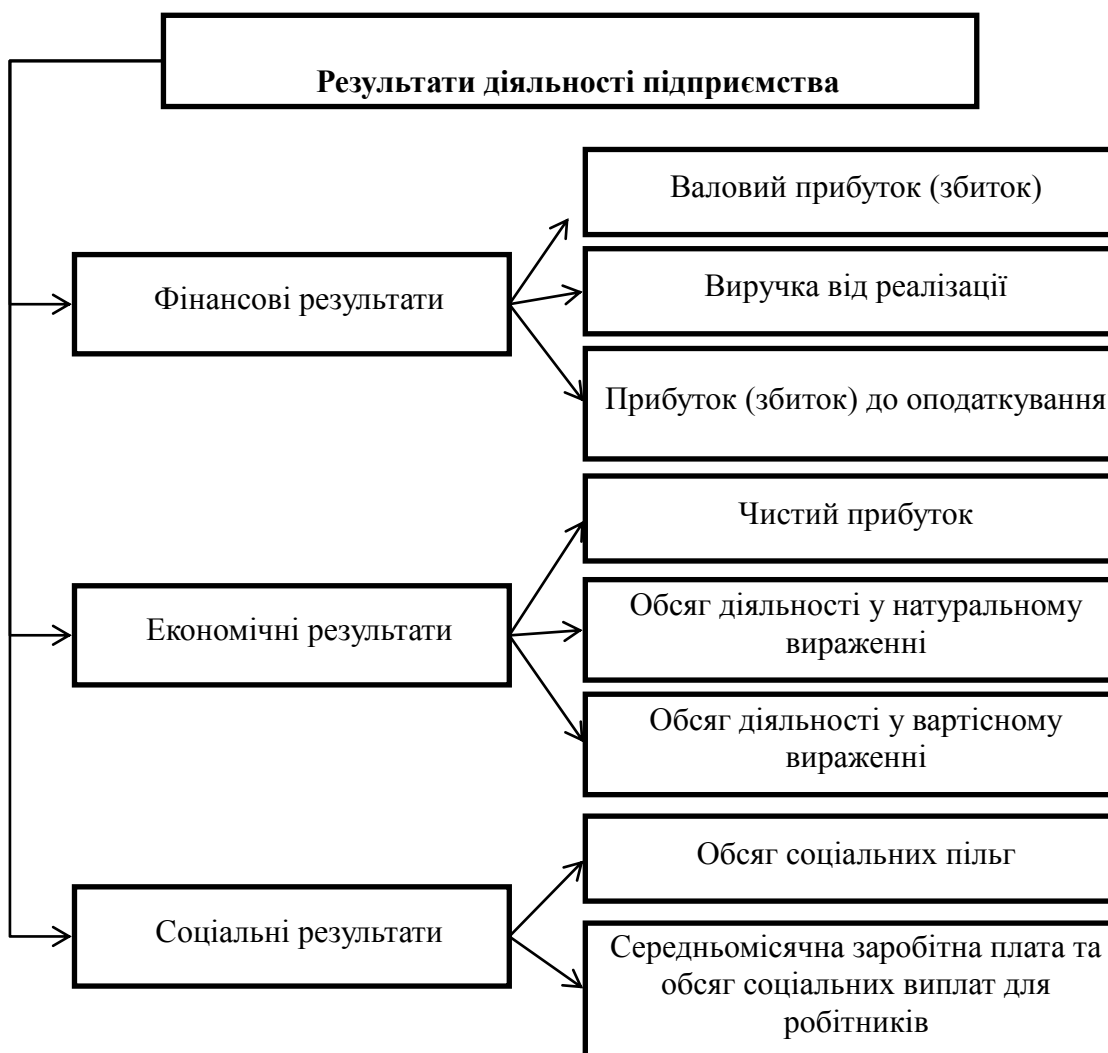
**Фінансові результати АВ ТОВ «Агроцентр К» за 2015-2019 рр., тис. грн**

| Показники                                       | 2015   | 2016   | 2017   | 2018    | 2019    | Зміна, % |
|---|--------|--------|--------|---------|---------|----------|
| Чистий дохід від реалізації продукції           | 214158 | 187215 | 276702 | 373999  | 347340  | 162,19   |
| Собівартість реалізованої продукції             | 159214 | 192279 | 239669 | 257118  | 268 622 | 168,72   |
| Валовий прибуток                                | 54944  | -5064  | 37033  | 116881  | 78 718  | 143,27   |
| Інші операційні доходи                          | 83874  | 62266  | 7231   | 943     | 1 928   | 2,30     |
| Адміністративні витрати                         | -5908  | -6759  | -11856 | -17 796 | -20 658 | 349,66   |
| Витрати на збут                                 | -514   | -2129  | -1661  | -2 851  | -4 382  | 852,53   |
| Інші операційні витрати                         | -41980 | -8041  | -1527  | 1 100   | 1491    | -3,55    |
| Фінансовий результат від операційної діяльності | 90416  | 40273  | 29220  | 96 077  | 54 115  | 59,85    |
| Фінансовий результат до оподаткування           | 80721  | 29667  | 21551  | 86119   | 40 886  | 50,65    |
| Чистий прибуток                                 | 80721  | 29667  | 21551  | 86 119  | 40 886  | 50,65    |

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за 2015 -2019 рр. дає змогу стверджувати, що чистий фінансовий результат підприємства значно зменшився за цей період з 80721 тис. грн у 2015 році до 40886 тис. грн. у 2019 році. Основними складовими пасиву балансу є капітал (власні джерела) і зобов'язання (позикові джерела). Капітал – це засоби, які є у розпорядженні суб'єкта господарювання для здійснення діяльності з метою одержання прибутку. Вважається, що основним джерелом фінансування діяльності є власний капітал, який складається зі статутних внесків, накопиченого резервного і додаткового капіталу, а також із нерозподіленого

прибутку, який отримало підприємство у попередніх роках і не розподілило між власниками підприємства (тобто реінвестувало). Але, більшість підприємств схильються до такої тактики фінансування, яка передбачає залучення додаткових позикових коштів, що збільшує потужності і можливості підприємства, але збільшує ризик фінансової залежності.

Основним джерелом поповнення власних коштів є саме нерозподілений прибуток. Якщо у підприємства спостерігається зростання нерозподіленого прибутку, це означає, що зароблений прибуток інвестується у діяльність та поповнює власні кошти підприємства.



**Рис. 2.2. Склад результатів діяльності сільськогосподарського підприємства**

Аналізуючи дані, представлені на рис. 2.3, можна затверджувати, що в складі фінансових результатів основним є прибуток.



**Рис. 2.3. Класифікація чинників формування оптимального рівня ліквідності та платоспроможності сільськогосподарського підприємства**

На рис. 2.3. наведено класифікацію чинників формування оптимального рівня ліквідності та платоспроможності

сільськогосподарського підприємства, що відбувається під впливом сукупності факторів, які можна підрозділити на зовнішні (макроекономічні й галузеві) і внутрішні (виробничі й позавиробничі).

В умовах ринкової економіки роль і значення прибутку значно зростають. Прибуток – одне з основних джерел розширення проведення й забезпечення інших потреб підприємства. Тому необхідна обґрунтована побудова механізму формування й розподілу прибутку для забезпечення оптимального рівня ліквідності та платоспроможності. На формування прибутку впливають виробничі й фінансові фактори, а також облікова політика в області ведення бухгалтерського обліку й оподаткування. Разом з тим, показники фінансових результатів діяльності підприємства відображають компетентність керівництва і якість управлінських рішень.

Максимізація прибутку є короткостроковим завданням, розв'язок якої розраховано на порівняно невеликий період часу, тоді як максимізація акціонерної власності – довгострокова мета, оскільки акціонери зацікавлені як у майбутніх, так і в дійсних прибутках. Максимізація прибутку може бути досягнута в короткий термін за рахунок довгострокової рентабельності. Наприклад, підприємство з метою одержання короткострокового прибутку може відкласти проведення ремонтних робіт, ризикуючи в довгостроковій перспективі втратити більше коштів на відбудовних роботах.

### **2.3. Формування бюджету руху грошових коштів як інструмента забезпечення стійкого фінансового стану**

Бюджетування діяльності підприємства є інструментом реалізації стратегічних планів підприємства і дозволяє у кількісному вираженні деталізовано представити етапи виконання планових цільових показників діяльності. Деякі автори, визначають бюджетування як процес планування



майбутньої діяльності підприємства та формування відповідних даних у вигляді кількісних показників системи бюджетів.

До цілей бюджетування можна віднести:

- забезпечення показниками процесу поточного планування і контролю;
- забезпечення організаційного координування та комунікацій в підприємстві;
- допомога менеджерам у кількісному обґрунтуванні планів діяльності та результатів виконання цих планів;
- обґрунтування витрат компанії;
- формування бази для оцінки і контролю планів компанії;
- виконання вимог законів і контрактів.

Бюджети класифікуються на фінансові та операційні. До операційних бюджетів діяльності підприємства відносять проміжні бюджети витрат та доходів, які здебільшого орієнтовані на складання бюджету доходів і витрат. А от фінансові бюджети більш зосереджені на формування даних у фінансових звітах компанії – звіт про фінансовий стан (баланс), звіт про рух грошових коштів, інвестиційний бюджет.

Так, формування бюджету про рух грошових коштів є елементом формування фінансових бюджетів підприємства, який дозволяє визначити поточну необхідність у фінансових ресурсах і спланувати відповідні рух грошових коштів для забезпечення необхідного рівня платоспроможності та формування вільних і доступних фінансових ресурсів.

Бюджет руху грошових коштів – це плановий документ, який відображає майбутні надходження і виплати грошових коштів у розрізі трьох основних видів діяльності: операційної, інвестиційної, фінансової.

На основі бюджету грошових коштів фінансові менеджери підприємства (або бухгалтер, фінансовий директор) формують платіжний календар, який деталізує бюджет грошових коштів відповідно до періодів. Це

дозволяє здійснювати оперативне управління фінансовими ресурсами підприємства.

Сформуємо бюджет руху грошових коштів для аналізованого підприємства на 2020 рік (таблиця 2.11).

**Таблиця 2.11**

**Бюджет руху грошових коштів підприємства на 2020 рік**

| Показник  | 2 020 р.        |                 |                 |                 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|   | січень-березень | квітень-червень | липень-вересень | жовтень-грудень |
| Грошові кошти на початок періоду                                  | 105             | 44 800          | 165 450         | 165 100         |
| <b>Операційна діяльність</b>                                      |                 |                 |                 |                 |
| Надходження грошових коштів від реалізації продукції              | 255 279         | 1 412 000       | 1 285 000       | 912 000         |
| Надходження в погашення дебіторської заборгованості минулих років | 40 591          | 20 000          | 2 000           | 0               |
| Виплати грошових коштів постачальникам сировини і матеріалів      | 158 000         | 358 000         | 278 000         | 158 000         |
| Виплати заробітної плати робітникам                               | 875 000         | 920 000         | 980 000         | 848 000         |
| Виплати за комунальними платежами                                 | 22 000          | 22 000          | 22 000          | 22 000          |
| Виплати за оренду приміщень                                       | 10 000          | 10 000          | 10 000          | 10 000          |
| Виплата податків  | 10 000          | x               | x               | x               |
| Чисті виплати операційної діяльності                              | 1 075 000       | 1 310 000       | 1 290 000       | 1 038 000       |
| Чистий грошовий потік від операційної діяльності                  | -463 000        | 122 000         | 1 000           | -126 000        |
| <b>Інвестиційна діяльність</b>                                    |                 |                 |                 |                 |
| Надходження від продажу необоротних активів                       | 25 000          | 0               | 0               | 0               |
| Виплати коштів на покупку необоротних активів                     | 155 200         | 0               | 0               | 0               |
| Чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності                | -130 200        | 0               | 0               | 0               |
| <b>Фінансова діяльність</b>                                       |                 |                 |                 |                 |
| Виплата відсотків за банківськими кредитами                       | 0               | 1 350           | 1 350           | 1 350           |
| Отримання банківських кредитів                                    | 600 000         | 0               |                 |                 |
| Чистий грошовий потік від фінансової діяльності                   | 600 000         | -1 350          | -1 350          | -1 350          |
| Грошові кошти на кінець періоду                                   | 44 800          | 165 450         | 165 100         | 37 750          |

При формуванні бюджету грошових коштів необхідно враховувати фінансову політику підприємства.

Фінансова політика підприємства являє відповідну систему принципів, підходів та практики управління фінансовими ресурсами підприємства. Вона побудована з урахуванням принципів ефективного управління фінансовими ресурсами і спрямована на забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Фінансова політика підприємства передбачає визначення пріоритетів у сфері виплати дивідендів, заробітної оплати, погашення зобов'язань, виплати податків і т. і.

Такі елементи як кредитна, дивідендна, облікова, податкова політики формують загальну систему політики управління фінансовими ресурсами підприємства.

Конкретні показники, через які виражена фінансова політика підприємства, складаються з таких:

- норма залишку грошових коштів;
- регулярність виплат відсотків за кредитом;
- терміни оплати рахунків постачальників і отримання оплати від дебіторів;
- терміни виплати дивідендів;
- умови залучення овердрафту при дефіциті грошових коштів;
- терміни виплати податкових платежів.

Бюджет руху грошових коштів формувався на основі даних плану діяльності аналізованого підприємства.

Так, залишок грошових коштів за даними фінансової звітності на 2019 рік складає 38 тис. грн. Ця сума була взята як вихідна для формування бюджету грошових коштів. Рух грошових коштів від операційної діяльності складається з надходжень і виплат, пов'язаних з основним напрямом діяльності – забезпеченням виробництва та реалізації продукції підприємством.

В першу чергу, необхідно зафіксувати планові надходження від дебіторів. Так, підприємство планує отримати погашення дебіторської заборгованості за продажі попередніх років у сумі 62591 тис. грн (дані балансу на кінець 2019 р.). за результатами аналізу рахунків дебіторів та

отримання від них за певних умов, у звіт про рух грошових коштів було включено очікувані надходження від дебіторів – 40591 у першому кварталі 2020 року, 20 000 у другому кварталі 2020 року, 2 000 – у третьому кварталі 2020 року.

Аналіз планів продажів на 2020 рік дав змогу визначити планові надходження від продажів 2020 року. Аналіз витрат діяльності підприємства надав інформацію про те, які саме витрати очікуються за кварталами за покупкою сировини, виплати заробітної плати, комунальних і т.і.

Рух грошових коштів від інвестиційної діяльності складається з надходжень і виплат, пов'язаних з операціями з необоротними активами. Так, було встановлено, що підприємство планує реалізувати старий комбайн ів закупити новий на суму 155 200 грн. Таким чином, за перший квартал 2020 року очікується від'ємне значення чистого руху коштів від інвестиційної діяльності.

Для фінансування діяльності за плановими показниками очікується дефіцит грошових коштів у першому кварталі, що планується вирішити шляхом отримання кредиту 600 000 грн. Залучення кредитних коштів тільки надасть додаткових фінансових можливостей для підприємства. Адаже за результатами аналізу у другому розділі було визначено, що підприємство зовсім не залучає позикові кошти. Тому додаткове розширення джерел фінансування, як очікується, тільки збільшить фінансові можливості та позитивно вплине на прибуток підприємства. Таким чином, залишок коштів на кінець першого кварталу очікується позитивний – 44 800 грн. Дані щодо виплати за операційною діяльністю були надані службою бухгалтерії підприємства на основі планових показників собівартості продукції, робіт, послуг.

## **Висновки до розділу 2**

За результатами виконання другого розділу дипломної роботи було надано загальну характеристику діяльності АВ ТОВ «Агроцентр К»,

проведено аналіз його фінансового стану за різними підходами, надано загальну оцінку його економічній діяльності.

Аграрно-виробниче товариство з обмеженою відповідальністю «Агроцентр К» є самостійним господарюючим суб'єктом, здійснює виробничу, комерційну, посередницьку та іншу господарську діяльність, яка не суперечить діючому законодавству України. Підприємство має баланс, розрахункові та інші рахунки в установах банків. Аналіз балансу підприємства показав, як збільшилась загальна сума активу та за рахунок яких статей відбулась зміна. Зростання валюти балансу порівняно з попереднім періодом – добрий знак. Загальна сума активів підприємства збільшувалась за аналізований період, що свідчить про скорочення господарських коштів та зменшення виробничих можливостей підприємства. Так, сума активів у 2019 р. на 100,88 % більше за суму активів у 2015 р. Зменшення відбулось здебільшого за рахунок збільшення вартості основних засобів, підвищення запасів та збільшення дебіторської заборгованості.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за 2015 -2019 рр. дає змогу стверджувати, що чистий фінансовий результат підприємства значно зменшився за цей період з 80721 тис. грн у 2015 році до 40886 тис. грн. у 2019 році. Стійке збільшення спостерігалось протягом всього аналізованого періоду інших показників. Одним із напрямків підвищення чистого прибутку є оптимізація витрат підприємства, а саме – собівартості реалізованої продукції, яка збільшувалась меншими темпами у порівнянні з темпами зменшення доходу від реалізації продукції.

За результатами оцінки платоспроможності підприємства можна визначити, що рівень платоспроможності підприємства є достатнім, але підприємство не управляє рівнем своєї платоспроможності. Загалом можна стверджувати, що керівники підприємства не зосереджують увагу на тому, що багато коштів у них інвестована в оборотні активи і не знаходяться в операційному циклі. Це формує відповідні ризики втрати додаткової прибутковості бізнесу.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

#### **3.1. Діагностика банкрутства та шляхи удосконалення управління грошовими потоками АВ ТОВ «Агроцентр К»**

Важко прогнозувати ціни на продукцію, в умовах в яких спостерігається багато маніпулятивних змін економічної структури. Особливо політична та економічна невизначеність інтенсивно впливає на макроекономічну політику. Незважаючи на те, що деякі дослідники стверджують, що вони успішно виконують прогнозування фінансової кризи, значні відмінності серед випадків такої кризи у світі припускають, що ці випадки навряд чи можна передбачити систематично. Крім того, фактори, що впливають на фінансові кризи, оцінювались із особливим акцентом на економічних засадах, отриманих в результаті теорії фінансових криз, а також фактичного режиму валютного курсу. Використовуючи щомісячні дані ключових макроекономічних та фінансових показників української економіки, прогнози показують, що українська економіка залишається під високим ризиком через значний негативний розвиток подій та потенційну політичну нестабільність між 2014 та 2019 роками.

Хоча, отримавши деякі цікаві результати, можна стверджувати, що передбачення в складній та динамічній соціальній системі насправді є дуже складним завданням, що вимагає більш досконалих методів обчислювального інтелекту. Менеджери, політики та дослідники можуть розробляти довгострокові плани та приймати кращі рішення в критичних умовах. Отже, довгострокове прогнозування позитивно вплине на українську економіку як перший крок стабільності в економіці та в бізнесі.

Управління грошовими потоками стало негативною тенденцією в літературі з економіки та бухгалтерському обліку, оскільки розглядається як інструмент для керівників для реалізації власного інтересу. У цьому випадку менеджер змінює та маніпулює прибутком, з метою ввести користувача в оману щодо фінансової звітності та реального стану підприємства. Крім того, практика управління грошовими потоками часто спричиняє агентські проблеми, інформаційну асиметрію, фінансові втрати та кризу довіри інвесторів. На противагу цьому ряд досліджень стверджують, що управління грошовими коштами може забезпечити вигоди завдяки потенційному збільшенню інформації про величину грошових коштів. Менеджери можуть використовувати власний розсуд, передаючи фінансову інформацію акціонерам та громадськості.

Менеджери також матимуть мотивацію звітувати про грошові потоки, намагаючись задовольнити очікування акціонерів або інвесторів щодо майбутніх потоків грошових коштів. Це може зменшити потенціал конфліктів, відомих як агентська проблема, між керівництвом та адміністрацією, включаючи акціонерів. Можливість управління прибутком більша у підприємства, яке має вільний грошовий потік. Існування вільного грошового потоку можна використовувати як альтернативу вдосконаленню результатів діяльності підприємств таких, як інвестиційні запаси, придбання та збереження активів, розподіл дивідендів. Однак фірми, які мають вільний грошовий потік, частіше використовують ці кошти для непродуктивних проектів. Існування вільного грошового потоку дозволяє менеджерам вибрати неоптимальну інвестиційну політику.

Щоб приховати непродуктивні проекти, менеджери, як правило, беруть участь у практиці управління грошовими потоками. Це дослідження вивчає чи здатна неефективність інвестицій в основні засоби опосередковувати взаємозв'язок між вільним грошовим потоком та управління грошовими потоками. Більше того, це дослідження також аналізує помірний ефект

контролю у взаємозв'язку між вільним грошовим потоком та неефективністю інвестицій в основні засоби.

Збільшення вартості сільськогосподарського підприємства залежить від сприятливих інвестиційних рішень, де така політика залежить від акціонерів, менеджерів та власників. Конфлікт інтересів призводить до прийняття неефективних і неоптимальних інвестиційних рішень. Цей конфлікт може стати причиною одного з чотирьох наслідків: тягар надмірної заборгованості, зміна ризиків, уникання ризиків та розбудова бізнесу. Ці наслідки пояснюють як недостатнє вкладення, так і надмірне інвестування. Недостатнє інвестування - це відмова від проектів з позитивною NPV (чистою теперішньою вартістю). Надмірна інвестиція - це умова при якій є багато інвестицій із негативною NPV (чистою теперішньою вартістю) у різних проектах. Ефект від перенесення ризику та створення бізнесу є надмірні інвестиції. Однак тягар надмірного уникнення боргів та ризиків пов'язаний з нестачею інвестицій. Зміна ризику є наслідком конфлікту інтересів між акціонерами та кредиторами, коли менеджер інвестує в ризиковані проекти від імені акціонерів. Менеджери частіше збільшують дохід і бонуси, таким чином вони можуть інвестувати вільний грошовий потік для придбання нового обладнання. Однак відсутність інвестицій викликана надмірним борговим тягарем, уникненням ризику та конфліктом інтересів між акціонерами та кредиторами. Надмірні інвестиції ґрунтуються на гіпотезі опортуністичної поведінки менеджерів. Менеджери розглядають підприємство як пристрій отримання економічних вигод. Відповідно до гіпотези вільного грошового потоку, якщо бракує прибуткових проектів, менеджерів схильні використовувати вільний грошовий потік для нових інвестицій (опортунізм) замість того, щоб віддавати його акціонерам у формі дивідендів. Надмірні концентровані інвестиції відбуваються у фірмах, які мають вільний грошовий потік. Це показує прояв агентської проблеми, в якій бере участь менеджер. Існування вільного грошового потоку збільшує



ресурси під контролем менеджера, таким чином особисто вигода менеджеру при одночасному нанесенні фінансових збитків акціонерам.

Неоптимальні інвестиції - неефективні інвестиції, що суттєво впливає на фінансові показники підприємства. Існує два типи неефективних інвестицій, а саме надмірні інвестиції і відсутність інвестицій або недоінвестиції, кожна з яких є наслідком конфлікту між акціонерами та керівництвом.

Вплив вільного грошового потоку на управління доходами. Теорія агентства стверджує, що конфлікт інтересів між інсайдером та аутсайдером пов'язані з існуванням вільного грошового потоку підприємства. Як наслідок, інсайдер проводить експропріаційну поведінку в умовах надмірних інвестицій за допомогою вільного грошового потоку підприємства. Якщо потік вільних грошових коштів підприємства не використовується і не інвестується для максимізації та збалансування інтересів акціонерів, це призводить до появи агентської проблеми. Інсайдер може вибрати інвестиції у збиткові проекти для власних інтересів. Як наслідок фірма могла б мати позицію з низьким зростанням. Відсутність моніторингу сторонніми особами змушує інсайдера приховувати інформацію стосовно діяльності у фінансовій звітності або маніпулювати бухгалтерськими показниками. Сторонні (аутсайдери) як група зацікавлених сторін не мають доступу до інформації всередині підприємства. Виходячи з цієї мінімальної інформації, сторонні менш здатні знати перспективу свого особистого заробітку або збитки від проекту.

Інсайдер забезпечує прогнозовані грошові потоки для деяких інвестицій. Уникаючи ризику неефективних інвестицій, інсайдер може використовувати бухгалтерські показники для збільшення прибутку. Тому інсайдер мотивований управляти доходами, щоб задовольнити їх потреби. Інсайдер з високим вільним грошовим потоком має тенденцію маніпулювати заробітком та зберегти свою позицію приросту заробітку. Крім того, державні фірми з вільним грошовим потоком використовують дискреційно

нарахування для збільшення заробітку на покриття проектів з негативною NPV (чистою теперішньою вартістю).

Науковці пропонують різноманітні моделі діагностики ймовірності банкрутства. У ході нашого дослідження ми розглянемо модель Альтмана, модель Таффлера та Ліса. За допомогою табл. 3.1 наведемо порівняння способів діагностики ймовірності банкрутства підприємств.

**Таблиця 3.1**

**Порівняння способів діагностики ймовірності банкрутства**

| Спосіб діагностики ймовірності банкрутства підприємства | Формула   |
|---|---|
| Модель Альтмана   | $Z = 0,717X_1 + 0,874X_2 + 3,10X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5,$<br>де $X_1$ – величина власних оборотних коштів / сума активів;<br>$X_2$ – чистий прибуток (збиток) / сума активів;<br>$X_3$ – прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування / сума активів;<br>$X_4$ – вартість власного капіталу / величина зобов'язань;<br>$X_5$ – чистий дохід (виручка) від реалізації / сума активів; |
| Модель Таффлера   | $Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4,$<br>де $X_1$ – прибуток від реалізації / поточні зобов'язання;<br>$X_2$ – оборотні активи / сума зобов'язань;<br>$X_3$ – поточні зобов'язання / сума активів;<br>$X_4$ – виручка від реалізації / сума активів;   |
| Модель Ліса   | $Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4,$<br>де $X_1$ – оборотний капітал / сума активів;<br>$X_2$ – прибуток від реалізації / сума активів;<br>$X_3$ – нерозподілений прибуток / сума активів;<br>$X_4$ – власний капітал / позиковий капітал;  |

Відразу варто відзначити, що при розробці зарубіжних моделей не враховувався весь спектр зовнішніх факторів ризику, властивих сучасним умовам нашої країни: фінансова обстановка, темпи інфляції, умови кредитування, особливості податкової системи, політична ситуація. Тому для більшої об'єктивності фінансовий стан підприємства необхідно оцінювати одночасно за допомогою декількох методів.

Таким чином, здійснимо оцінку банкрутства за останні три роки на основі річної фінансової звітності АВ ТОВ «Агроцентр К».

Таблиця 3.2

**Розрахунок показників оцінки ймовірності банкрутства на  
АВ ТОВ «Агроцентр К» за моделлю Альтмана**

| Показник                                    | Формула розрахунку   | Результати розрахунку                                  |  |  |
|---|--|--|--|--|
|   |  | 2017   | 2018   | 2019   |
| Оборотні активи                             | р. 1195 Балансу  | 205839   | 276 779  | 289522   |
| Сума активів                                | р. 1300 Балансу  | 328022   | 443218   | 478 031  |
| Власний капітал                             | р. 1495 Балансу  | 247782   | 325 202  | 351504   |
| Позиковий капітал                           | р. 1595 + р. 1695<br>Балансу   | 48611  | 74994  | 69013  |
| Чистий дохід<br>(виручка) від<br>реалізації | р. 2000 Звіту про<br>фінансові результати  | 276702   | 373 999  | 347 340  |
| Фінансовий<br>результат до<br>оподаткування | р. 2290 (2295) Звіту<br>про фінансові<br>результати  | 86119  | 40 886   | 86119  |
| Чистий прибуток<br>(збиток)                 | р. 2350 (2355) Звіту<br>про фінансові<br>результати  | 86119  | 40 886   | 86119  |
| $X_1$                                       | $X_1 =$ величина власних<br>оборотних коштів /<br>сума активів   | 0,48   | 0,46   | 0,46   |
| $X_2$                                       | $X_2 =$ чистий прибуток<br>(збиток) / сума активів   | 0,26   | 0,09   | 0,18   |
| $X_3$                                       | $X_3 =$ прибуток (збиток)<br>від звичайної<br>діяльності до<br>оподаткування / сума<br>активів             | 0,26   | 0,09   | 0,18   |
| $X_4$                                       | $X_4 =$ вартість власного<br>капіталу / величина<br>зобов'язань  | 5,10   | 4,34   | 5,09   |
| $X_5$                                       | $X_5 =$ чистий дохід<br>(виручка) від реалізації<br>/ сума активів   | 0,84   | 0,84   | 0,73   |
| Значення                                    | $Z = 0,717X_1 +$<br>$0,874X_2 +$ +<br>$3,10X_3 + 0,42X_4 +$<br>$0,995X_5$                                  | <b>21,90</b>   | <b>18,19</b>   | <b>68,99</b>   |
| Оцінка значень                              | $Z < 1,23$ – дуже висока<br>ймовірність<br>банкрутства<br>$Z > 1,23$ – імовірність<br>банкрутства невелика | Вірогідність<br>банкрутства<br>невелика,<br>$Z > 1,23$ | Вірогідність<br>банкрутства<br>невелика,<br>$Z > 1,23$ | Вірогідність<br>банкрутства<br>невелика,<br>$Z > 1,23$ |

Таким чином, з проведених розрахунків за моделлю Альтмана ймовірність банкрутства даного підприємства у 2017-2019 рр. невелика, адже Z-значення перевищує норму 1,23, що є в цілому позитивною тенденцією. Динаміка більшості показників позитивна, що говорить про підвищення фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 3.3

**Розрахунок показників оцінки ймовірності банкрутства на АВ ТОВ «Агроцентр К» за моделлю Таффлера**

| Показник                              | Формула розрахунку  | Результати розрахунку                           |   |   |
|---------------------------------------|---|---|---|---|
|                                       |   | 2017  | 2018  | 2019  |
| Оборотні активи                       | р. 1195 Балансу   | 205839  | 276 779   | 289522  |
| Сума активів                          | р. 1300 Балансу   | 328022  | 443218  | 478 031   |
| Поточні зобов'язання                  | р. 1695 Балансу   | 54239   | 80 736  | 101 619   |
| Позиковий капітал                     | р. 1595 + р. 1695 Балансу   | 48611   | 74994   | 69013   |
| Прибуток від реалізації               | р. 3000 Звіту про фінансові результати  | 86119   | 40 886  | 86119   |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації | р. 2000 Звіту про фінансові результати  | 276702  | 373 999   | 347 340   |
| $X_1$                                 | $X_1$ – прибуток від реалізації / поточні зобов'язання  | 1,59  | 0,51  | 0,85  |
| $X_2$                                 | $X_2$ – оборотні активи / сума зобов'язань;   | 3,80  | 3,43  | 2,85  |
| $X_3$                                 | $X_3$ – поточні зобов'язання / сума активів   | 0,17  | 0,18  | 0,21  |
| $X_4$                                 | $X_4$ – виручка від реалізації / сума активів   | 0,84  | 0,84  | 0,73  |
| Значення                              | $Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4$   | 0,99  | 1,00  | 4,75  |
| Оцінка значень                        | $Z < 0,2$ – дуже висока ймовірність банкрутства<br>$Z > 0,3$ – ймовірність банкрутства невелика | Вірогідність банкрутства невелика,<br>$Z > 0,3$ | Вірогідність банкрутства невелика,<br>$Z > 0,3$ | Вірогідність банкрутства невелика,<br>$Z > 0,3$ |

Якщо величина  $Z$ -рахунку більше 0,3, це говорить про те, що у підприємства непогані довгострокові перспективи. Якщо величина  $Z$ -рахунку менше 0,2, то банкрутство більш ніж ймовірно. Якщо  $0,2 < Z < 0,3$  – ймовірність банкрутства середня.

Отже, здійснивши розрахунки можна стверджувати, що за методом Таффлера банкрутство для АВ ТОВ «Агроцентр К» в аналізованому періоді не було загрозою. Показники, що враховувалися при розрахунках мали позитивні зміни з року в рік.

### **3.2. Шляхи зміцнення фінансового стану підприємства на основі підвищення ефективності управління грошовими потоками**

Управління грошовими потоками будь-якого підприємства, в тому числі і сільськогосподарського, має враховувати такі основні принципи:

- всі бізнес-процеси підприємства повинні бути забезпечені відповідними фінансовими ресурсами;
- кожним працівник підприємства може вплинути на рівень залучення фінансових ресурсів і рівень забезпечення діяльності фінансовими ресурсами.

Основною метою формування ефективної системи управління грошовими потоками підприємства є своєчасне генерування грошових коштів у достатньому розмірі та раціональне їх використання. Одним з напрямів управління грошовими потоками підприємства є діяльність керівництва, пов'язана зі збором дебіторської заборгованості. Саме невчасне погашення заборгованості покупців є розповсюдженою проблемою фінансового менеджменту на підприємстві, що призводить до дефіциту ресурсів та уповільненням оплати заборгованості кредиторам.

Зазвичай, покупці не сплачують свої рахунки за такими причинами:

- клієнт не задоволений отриманою продукцією і планує її повертати;

- фінансова політика покупця передбачає тривалі затримки платежів;
- клієнт є неплатоспроможним;
- покупець є банкрутом.

Розглядаючи прострочену дебіторську заборгованість з точки зору управління грошовими потоками, слід зазначити, що для покупця затримка оплати є шляхом залучення додаткових вільних фінансових ресурсів в операційний обіг. Особливо це стає актуальним, якщо у покупця є терміни оплати кредитів банку, які він намагається виплатити за рахунок затримки платежів. Тому підприємства, які свідомо формують фінансову політику, намагаються відстрочити дату виплати заборгованостей, що для підприємства є ризиком неотримання вчасного погашення його дебіторської заборгованості.

Основним завданням системи управління грошовими потоками є детальний аналіз всіх дебіторів і виявлення причин простроченої заборгованості.

Вирішення проблем збору дебіторської заборгованості можна проводити шляхом:

- систематизація і аналіз проблемних заборгованостей за всіма клієнтами підприємства, включає потенційних замовників;
- встановлення системи мотиваційних знижок за дострокове погашення заборгованості;
- розробка системи юридичних заходів впливу на несумлінних клієнтів;
- застосування факторингу дебіторської заборгованості (продажу заборгованості спеціалізованим факторинговим компаніям);
- ідентифікація клієнтів-банкрутів або близьких до стану банкрутства;
- впровадження системи відповідальності менеджерів зі збуту за проблемні дебіторські заборгованості;
- відмова від обслуговування неблагонадійних клієнтів.

Ефективним способом управління грошовими потоками підприємства може стати запровадження особистої відповідальності менеджерів за

отримання погашення заборгованості. Такі відповідальність можна розподілити між менеджером зі збуту та бухгалтером-аналітиком. Менеджер зі збуту може реалізовувати план щодо отримання погашення заборгованості, тоді як бухгалтер повинен слідкувати за термінами оплати і ризиком переходу простої заборгованості у сумнівну чи безнадійну.

До проблемних питань, які виникають протягом щоденного оперативного контролю грошових потоків можна віднести:

- оперативне бюджетування грошових платежів;
- щоденні зведені звіти про рух та залишок грошових коштів;
- раціональне погашення кредиторської заборгованості;
- відповідність чинному законодавству виплат заробітної плати та інших гонорарів робітникам;
- оплата відряджень, організаційних витрат та інше;
- використання кредитних карток та електронних переводів.

Вибір банківської установи, яка може обслуговувати підприємство, є також одним із заходів покращення системи управління фінансовими ресурсами підприємства. Критеріями вибору банку є якість обслуговування та доступ до короткострокового кредитування у випадку дефіциту грошових коштів. Фінансові менеджери повинні аналізувати такі моменти при виборі банку, який буде обслуговувати підприємство:

- встановлення критеріїв, за якими обирається банк;
- постійний моніторинг стану банку з метою визначення можливих проблем з ліквідністю банку;
- зменшення витрат на банківське обслуговування;
- проведення періодичної звірки банківських рахунків;
- можливість отримання дешевих кредитів;
- можливість розміщення вільних грошових коштів на термінових банківських депозитах.

Незважаючи на складність взаємовідносин підприємства з банківською установою, основне призначення системи управління фінансовими

ресурсами за рахунок банківських ресурсів є забезпечення покриття тимчасового дефіциту коштів, а також раціональне розміщення тимчасово вільних коштів. Фінансова політика підприємства має бути довготерміною, враховувати цілі і пріоритети управління та діяльності підприємства.

Тому фінансову політику можна коректувати шляхом реалізацію раціональної облікової політики підприємства. Облікова політика підприємства визначається у відповідному наказі про облікову політику, в яком, окрім іншого, включені питання щодо правил оплати рахунків кредиторів, визначення резерву сумнівних боргів, термінів оплати дебіторської заборгованості та інші ключові, з фінансової точки зору, моменти.

Найбільший ефект оптимізація облікової політики підприємства може надавати при освоєнні та плануванні нових виробництв і ділянок, створенні нових структур. Неодмінною складовою системи управління грошовими потоками є також управління політикою оплати податкових зобов'язань. Розробки податкових схем, які включають плани виплат податкових зобов'язань та враховує ризики штрафів від несвоєчасного погашення зобов'язань перед бюджетом. Податкова політики підприємства розробляється з метою підвищення ліквідності балансу, платоспроможності підприємства, зміцнення фінансової стійкості підприємства і формування вільних фінансових ресурсів для поживління операційного процесу.

Будь-яка система планування, в тому числі і планування грошових потоків підприємства, має розпочинатися з аналізу показників попередніх років і складання проекту фінансового плану з урахуванням нових обставин і рішень щодо майбутнього розвитку діяльності підприємства та необхідності у фінансових ресурсах. Сформований план залучення фінансових ресурсів має бути затверджений фінансовим директором підприємства. За кожний показник плану залучення фінансових ресурсів необхідно встановити персональну відповідальність.



Загалом, управління фінансовими ресурсами повинне бути засноване на ефективній системі планування. Етапи фінансового планування наведено на рис. 3.2.



**Рис. 3.2. Етапи фінансового планування діяльності підприємства**

В процесі виконання фінансового плану залучення фінансових ресурсів проводиться оперативний поточний контроль і застосовуються відповідні попереджувальні заходи, якщо планові показники мають ризик бути не виконаними. На етапі співставлення фактичних і планових показників звіту про залучення фінансових ресурсів визначаються фактичні відхилення за показниками звіту та причини таких відхилень. Фактичний контроль

відхилень лає можливість розробити наступний план дій для попередження у майбутньому негативних відхилень за показниками звіту.

### **3.3. Систематизація принципів фінансового планування грошових потоків на сільськогосподарському підприємстві**

На основі визначеної мети діяльності сільськогосподарського підприємства розробляють концепцію її досягнення та відповідну управлінську структуру. Концепція досягнення мети – це систематизація всіх ідей щодо розуміння шляхів розвитку підприємства. Концепція визначає загальну систему можливих способів досягнення поставлених завдань. Тобто суть концепції полягає в розумінні та визначенні способу вирішення проблем, конструктивного принципу в діяльності та визначенні шляхів досягнення мети підприємства.

Організація процесу планування вмонтована в загальну концепцію та залежить від специфіки діяльності та величини підприємства. Відповідно, на малих підприємствах можуть бути інші підходи до планування, ніж на великих та середніх. Так само відповідно до розміру та специфіки діяльності формують і підрозділи (структуру), що виконують ті чи інші функції. Іноді на малих підприємствах або мікропідприємствах узагалі відсутні підрозділи, що здійснюють планування діяльності, і керівник безпосередньо самостійно виконує ці завдання. На великих підприємствах роботу зі складання планів проводить, як правило, спеціальна служба, яка керується відповідними принципами та підходами. Така служба об'єднує та висуває пропозиції щодо тих дій, які доцільно виконати в майбутньому в усіх підрозділах підприємства.

На багатьох підприємствах розробляють інструкцію складання планів, яка містить цілі, завдання, етапи складання та форми планів, а також розподіл обов'язків і відповідальності при розрахунку планових показників

[31]. Суть принципу необхідності можна трактувати як обов'язкове та повсюдне застосування планування при будь-якому виді діяльності. Тобто підприємство має чітко визначити мету діяльності та основні завдання, сформулювати їх у якісних та кількісних показниках у відповідних планах.

Принцип єдності полягає в системному розумінні управління всіма структурними підрозділами через їх взаємодію для досягнення цілей. Наступний принцип передбачає необхідність безперервності процесу планування через систему планів (стратегічних, тактичних, оперативних), показники яких потрібно постійно контролювати та уточнювати.

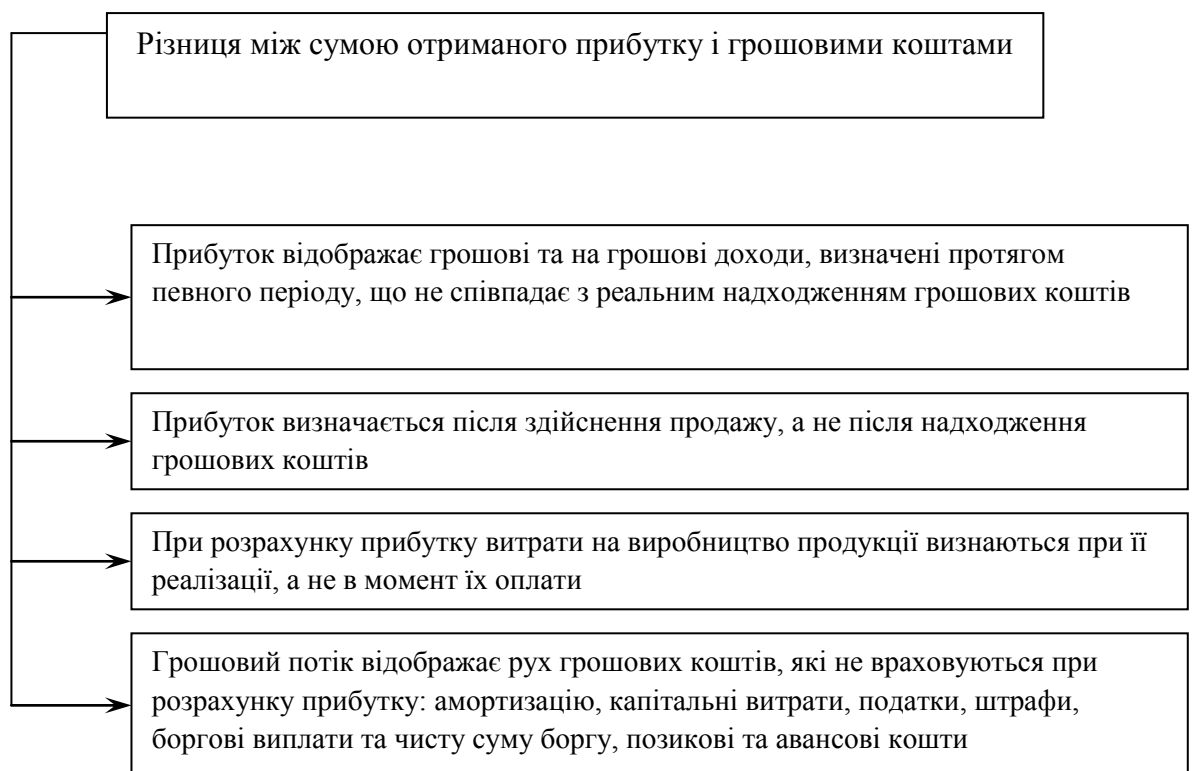


Рис. 3.3 Причини розбіжностей між сумами одержаного прибутку підприємства і грошових коштів

Гнучкість планування пов'язана з попереднім принципом і передбачає можливість швидкого корегування планів відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, щоб забезпечити уникнення несприятливих ситуацій. Точність (достовірність) – один з найважливіших принципів планування, який передбачає обґрунтоване визначення кількісних та якісних

показників діяльності, їх конкретизацію й деталізацію за видами діяльності та підрозділами підприємства.

Необхідність самостійної участі в процесі планування зумовлена тим, що інші суб'єкти, навіть ті, що спеціалізуються на таких видах діяльності (наприклад, на складанні бізнес-планів), не зможуть врахувати всіх особливостей та аспектів діяльності. Тобто ефективно можна планувати тільки самостійно, ніхто інший цього зробити не зможе. Навіть кваліфіковані менеджери можуть оперувати заниженими показниками, щоб вони були легко досяжними.

Принцип координації тісно пов'язаний з принципом єдності та передбачає, що відповідні плани мають бути пов'язані за підрозділами, що задіяні у виробничому ланцюзі. У разі необхідності корегування зміни мають автоматично відобразитися й у інших планах. На наш погляд, принцип інтеграції також є уточнювальним щодо принципу єдності, адже всі плани підприємства мають бути складовими загального стратегічного плану та направлені на досягнення спільної мети. Отже, проведений аналіз щодо принципів фінансового планування дає підстави для висновку, що саме класичні принципи є базовими покладені в основу процесу планування на підприємстві. Спеціальні (специфічні) принципи можна розглядати як уточнювальні або такі, що доповнюють класичні.

Дотримання проаналізованих принципів є концептуальною умовою здійснення фінансового планування на підприємстві, його організації та безпосереднього механізму планування. На основі аналізу фінансового планування можна виокремити основні групи принципів планування, які становлять його методологічну базу, а саме: технологічні, методичні та організаційні, ефективності фінансового планування. На рис. 3.4 проаналізовано причини недостатності грошових коштів на сільськогосподарському підприємстві.

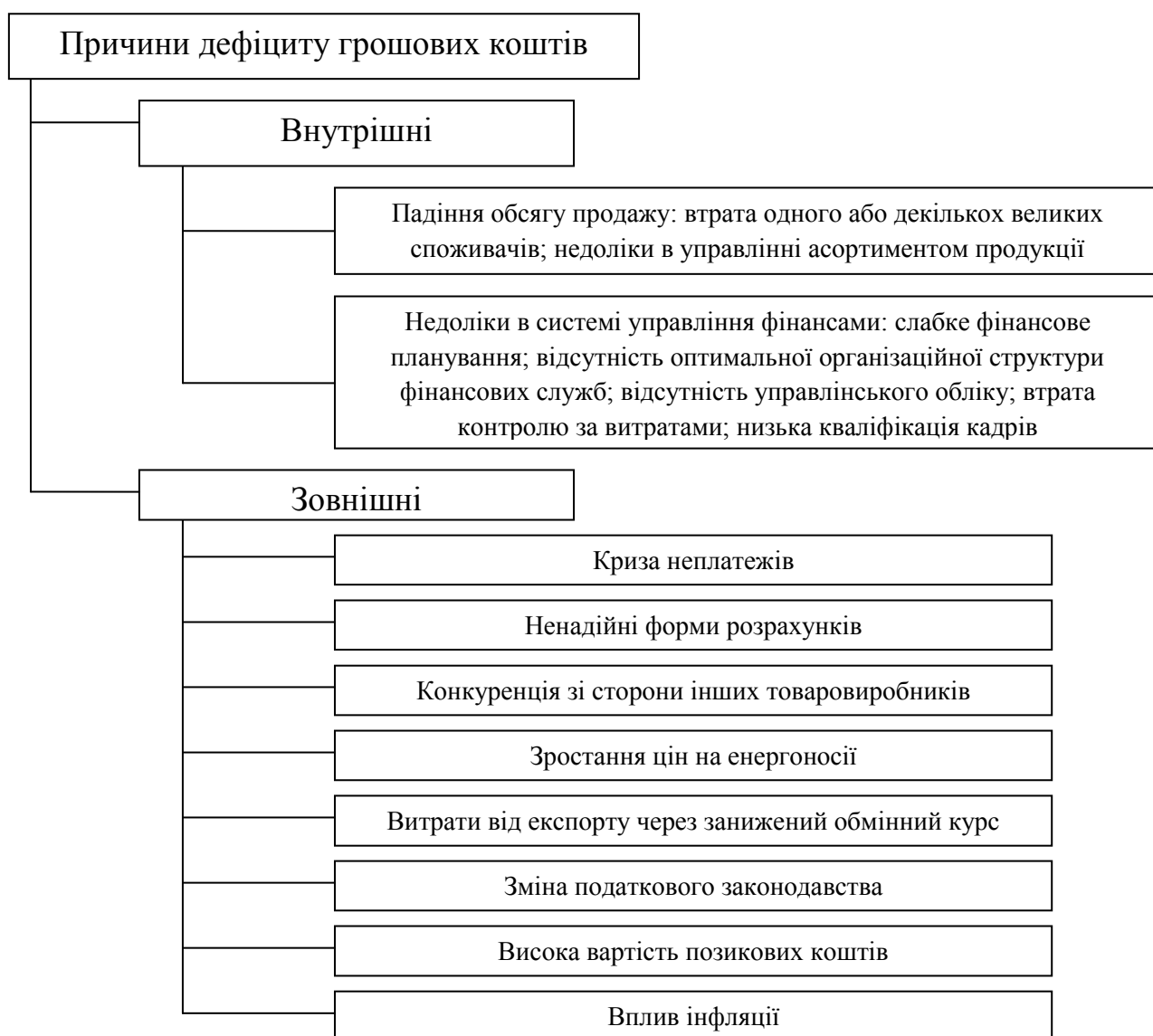


Рис. 3.4 Причини недостатності грошових коштів на сільськогосподарському підприємстві

До першої групи (технологічні принципи) належать принцип документального забезпечення; принцип відповідності; принцип постійної потреби в робочому капіталі; принцип надлишку грошових коштів. До методичних принципів фінансового планування – принцип науковості, принцип комплексності, принцип оптимальності. На рис.3.5 згруповано принципи управління грошовими потоками та їх зміст.



Рис.3.5 Принципи управління грошовими потоками та їх зміст

Варто зупинитися на конкретизації деяких з них. Так, принцип науковості у фінансовому плануванні полягає в науково обґрунтованих методах розрахунку, а також аналізі фінансової та господарської діяльності. Найбільш дослідженим є нормативний метод планування. За підсумками заздалегідь встановлених нормативів розраховують потребу у фінансових ресурсах та визначають джерела їх формування. Переваги нормативного методу полягають у точнішому оцінюванні планованих фінансових показників і виявленні резервів зростання доходу. Основний недолік нормативного методу – трудомісткість створення нормативів і контролю над ними.

Принцип оптимальності в плануванні передбачає вибір одного найоптимальнішого планового рішення з можливих варіантів плану. Кожне підприємство, користуючись загальною системою принципів, має можливість створювати свої підходи до планування на основі тих, що є найбільш придатними для підприємства з урахуванням особливостей його

функціонування та розвитку. Відповідно її можна подати як складову загальної системи управління підприємством, яка на основі принципів планування забезпечує організацію безпосереднього визначення та досягнення якісних і кількісних показників діяльності в системі відповідних планів.

Базуючись на визначених принципах, формують підходи до організації фінансового планування та безпосередньо механізм планування. Що стосується організації фінансового планування, то вона включає, по-перше, безпосередньо організаційну структуру планування на підприємстві (персонал, відділ, департамент тощо); по-друге, засоби, що забезпечують процес планування (методичне забезпечення, технічне, інформаційне, програмне забезпечення); по-третє, механізм планування.

Запропонований механізм фінансового планування грошових потоків на підприємстві подано як систему, до складу якої увійшли необхідні елементи, які сформовано на базі визначеної мети, завдань, функцій, об'єкта та суб'єктів фінансового планування на підприємстві. Як уже було зазначено вище, сучасний економічний стан досліджуваного сільськогосподарського підприємства потребує, на наш погляд, створення дієвого механізму фінансового планування з тим, щоб планування стало ефективним, через визначення функцій планування, упровадження системи мотивації, визначення (алгоритмізації) процесу планування та сучасних методів планування. Такий механізм повинен визначати джерела формування та напрями використання фінансових ресурсів підприємства, враховувати мінливість ринкового середовища та зміни в економічних процесах, поведінкові переваги споживачів продукції в часі тощо.

Необхідність створення такого механізму, на наш погляд, зумовлена такими основними цілями:

- забезпечення підприємства необхідними фінансовими ресурсами;
- забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства;

- забезпечення впливу на процеси ціноутворення на продукцію підприємства з урахуванням змін споживчих потреб на неї;
- забезпечення раціонального використання ресурсів на підприємстві;
- формування та використання інвестиційних ресурсів для розвитку нових напрямів діяльності підприємства;
- урахування змін зовнішнього середовища та соціально-економічних процесів;
- забезпечення оптимального розподілу та перерозподілу ресурсів між підрозділами підприємства;
- підтримка відповідного рівня й підвищення рівня оплати праці працівників;
- задоволення соціально-культурних, духовних потреб працівників підприємства.

Відповідно об'єктом фінансового планування мають бути грошові потоки та розвиток підприємства. Суб'єктами планування мають бути не лише керівник підприємства, а й менеджери всіх підрозділів, насамперед працівники відповідного відділу (департаменту), що безпосередньо здійснюють фінансове планування на підприємстві. Виходячи із зазначених цілей, до основних функцій фінансового планування на підприємстві можна зарахувати:

- цільову – визначення цілей, пріоритетів розвитку підприємства, довгострокових та короткострокових завдань;
- стимулювальну – формування системи показників плану, здатних підвищувати ефективність діяльності підприємства та систему стимулювання працівників за досягнення бажаних для підприємства результатів;
- нормативну – встановлення підприємством певних норм (правил) діяльності для всіх підрозділів та доведення їх у плановий період з тим, щоб вони були проаналізовані й реалізовані;
- коригувальну – коригування (виправлення) показників планів з метою прогресивного розвитку, усунення негативних змін у зовнішньому та



внутрішньому середовищі й забезпечення нормальних умов функціонування підприємства;

– соціальну – забезпечення соціально-економічних потреб працівників підприємства, створення продукції, що є суспільно необхідною та не призводить до забруднення навколишнього середовища тощо;

– контролюючу – постійний контроль за виконанням і дотриманням встановлених показників (норм, нормативів, правил), нормативних актів, екологічних та соціальних стандартів тощо.

До основних елементів фінансового планування грошових потоків віднесено методи планування; інструменти планування; важелі планування; нормативно-правове забезпечення планування; інформаційне забезпечення процесу планування. Методи планування можуть включати різноманітні методи планування фінансових показників; методи оптимального планування рішень; різноманітні моделі та методи економіко-математичне моделювання тощо. Підприємство, виходячи із завдань та їх складності, самостійно обирає відповідні методи. До сучасних методів планування можна віднести й моніторинг або постійне спостереження за процесом виконання показників планів з урахуванням соціально-економічних процесів та факторів зовнішнього й внутрішнього середовища.

Тобто моніторинг у фінансовому плануванні є процедурою систематичного та безперервного спостереження за основними кількісними і якісними показниками функціонування підприємства з елементом їх оцінювання. Крім того, моніторинг має забезпечувати запобігання появі небезпечних чинників відповідного середовища, що зумовлюють економічні, фінансові, соціальні та екологічні ризики [68].

До сучасних методів фінансового планування грошових потоків можна зарахувати й контролінг, який має охоплювати інформаційне забезпечення планування, при цьому організацію взаємодії між усіма зацікавленими стейкхолдерами та контроль. Основна мета контролінгу на підприємстві полягає в орієнтації процесу на досягнення поставлених цілей. Важливим

методом фінансового планування грошових потоків має бути мотивація, тобто процес спонукання до діяльності в напрямі досягнення поставлених цілей та виконання завдань підприємства. Відомими інструментами управління є податкова політика, грошово-кредитна політика, бюджетна політика, соціальна політика. Ці інструменти мають бути використані й у механізмі фінансового планування на підприємстві, бо неврахування цих інструментів може призвести до негативних наслідків у діяльності підприємства. Відомо, що податковій політиці відповідають такі складові управління підприємством, як податки, пільги, розмір неоподатковуваного мінімуму тощо. Грошово-кредитній політиці відповідає облікова ставка, яка прямо впливає на ставку процента за кредитними операціями та депозитами. Бюджетна політика вимагає від підприємства дотримання вимог щодо мінімальної заробітної плати, тарифів тощо. Відповідно соціальна політика зумовлює дотримання встановлених соціальних норм і нормативів щодо виплат працівникам підприємства.

У механізмі фінансового планування грошових потоків на підприємстві можна виділити й такі елементи як: нормативно-правове та інформаційне забезпечення планування. Нормативно-правове забезпечення планування вимагає дотримання норм та положень законодавчих актів щодо діяльності вітчизняних підприємств, інформаційне забезпечення планування є основою для визначення та встановлення показників діяльності, виходячи з аналізу, оцінювання, структуризації інформації тощо. Таким чином, під механізмом фінансового планування на підприємстві запропоновано розуміти сукупність взаємопов'язаних, взаємозумовлених і цілеспрямованих функцій, методів, інструментів та важелів впливу на процес забезпечення підприємства необхідними ресурсами для повноцінного його функціонування та розвитку, формування й виконання показників фінансових планів з метою забезпечення виконання поставлених завдань та досягнення мети підприємства.

Реалізація механізму фінансового планування грошових потоків також полягає в забезпеченні ефективного фінансового планування для повної

реалізації наявного потенціалу підприємства. Безпосередньо під процесом планування запропоновано розуміти не тільки основні етапи (послідовності дій) цього процесу, а й діяльність, пов'язану, по-перше, з визначенням стратегічного, тактичного та оперативного майбутнього підприємства і його структурних підрозділів; по-друге, з проектування конкретних результатів діяльності підприємства; по-третє, з визначенням конкретних методів та засобів (ресурсів) необхідних для досягнення цих результатів.

### **Висновки до розділу 3**

За результатами виконання третього розділу дипломної роботи було визначено склад показників діагностики ризику банкрутства та проведена діагностика банкрутства для АВ ТОВ «Агроцентр К» за моделлю Альтмана та за моделлю Таффлера за 2017-2019 рр.

Отже, здійснивши розрахунки можна стверджувати, що за методом Таффлера банкрутство для АВ ТОВ «Агроцентр К» в аналізованому періоді не було загрозою. Показники, що враховувалися при розрахунках мали позитивні зміни з року в рік.

В якості забезпечення стійкого фінансового стану запропоновано впровадження бюджетування на підприємстві. На основі бюджету грошових коштів фінансові менеджери підприємства (або бухгалтер, фінансовий директор) формують платіжний календар, який деталізує бюджет грошових коштів відповідно до періодів. Це дозволяє здійснювати оперативне управління грошовими коштами підприємства і не допустити стану неплатоспроможності.

Ефективним способом управління грошовими коштами підприємства може стати запровадження особистої відповідальності менеджерів за отримання погашення заборгованості. Такі відповідальність можна розподілити між менеджером зі збуту та бухгалтером-аналітиком. Менеджер

зі збуту може реалізовувати план дій щодо отримання погашення заборгованості, тоді як бухгалтер повинен слідкувати за термінами оплати і ризиком переходу простої заборгованості у сумнівну чи безнадійну.

## ВИСНОВКИ

За результатами виконання дипломної роботи можна зробити наступні висновки:

1. Проаналізувавши теоретичні аспекти управління грошовими потоками підприємства, можна сказати, що грошовий потік має вирішальне значення для успішної фінансово-господарської діяльності сільськогосподарського підприємства, і його називають основою фінансового управління. Якщо керівництво сільськогосподарського підприємства намагається здійснити виплату позики; і доводиться продавати зерно або худобу кожного разу, коли потрібно оплатити рахунок; або є давні залишки операційних позик, швидше за все, у такого підприємства недостатньо грошових потоків для успішного ведення бізнесу.

2. Грошовий потік - це баланс між доходами та витратами сільськогосподарського підприємства протягом певного періоду (кварталу, року), і потрібні доступні грошові кошти, щоб сільськогосподарське підприємство працювало. Звіт про рух грошових коштів може допомогти спланувати рух грошових коштів на наступний фінансовий період. У звіті про рух грошових коштів викладаються всі очікувані джерела та витрати грошових коштів (включаючи операційну, фінансову та інвестиційну діяльність) та прогнозується ймовірність наявності достатніх грошових коштів для ведення бізнесу на наступний період.

3. Дослідивши підходи до оцінки та діагностики ефективності управління грошовими потоками підприємства, можна стверджувати, що в умовах ринкової економіки планування грошових потоків набуває особливої актуальності, бо фінансова самостійність, самозабезпечення та відповідальність за результати діяльності зумовлюють необхідність реального визначення майбутніх перспектив. Тому зростає необхідність і важливість ефективного процесу стратегічного, поточного та оперативного фінансового планування грошових потоків для підприємства.

4. Визначаючи критерії та показники оцінки ефективності управління грошовими потоками підприємства, приділяючи більше уваги фінансовому плануванню грошових потоків, підприємство зміцнює свою фінансову стабільність, створює передумови для отримання чистого прибутку від операційних та інших видів діяльності, якого буде достатньо для самоокупності й самофінансування. Процес планування максимальною мірою повинен передбачати всебічне вивчення діяльності, тенденцій та закономірностей розвитку об'єкта планування й середовища його діяльності.

5. За результатами виконання дипломної роботи було надано загальну характеристику діяльності АВ ТОВ «Агроцентр К», проведено аналіз його фінансового стану за різними підходами, надано загальну оцінку його економічній діяльності. Аграрно-виробниче товариство з обмеженою відповідальністю «Агроцентр К» є самостійним господарюючим суб'єктом, здійснює виробничу, комерційну, посередницьку та іншу господарську діяльність, яка не суперечить діючому законодавству України. Підприємство має баланс, розрахункові та інші рахунки в установах банків.

6. Провівши аналіз структури та динаміки активів і пасивів досліджуваного підприємства, аналіз балансу підприємства показав, як збільшилась загальна сума активу та за рахунок яких статей відбулась зміна. Зростання валюти балансу порівняно з попереднім періодом – добрий знак. Загальна сума активів підприємства збільшувалась за аналізований період, що свідчить про скорочення господарських коштів та зменшення виробничих можливостей підприємства. Так, сума активів у 2019 р. на 100,88 % більше за суму активів у 2015 р. Зменшення відбулось здебільшого за рахунок збільшення вартості основних засобів, підвищення запасів та збільшення дебіторської заборгованості.

7. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за 2015 -2019 рр. дає змогу стверджувати, що чистий фінансовий результат підприємства

значно зменшився за цей період з 80721 тис. грн у 2015 році до 40886 тис. грн. у 2019 році. Стійке збільшення спостерігалось протягом всього аналізованого періоду інших показників. Одним із напрямків підвищення чистого прибутку є оптимізація витрат підприємства, а саме – собівартості реалізованої продукції, яка збільшувалась меншими темпами у порівнянні з темпами зменшення доходу від реалізації продукції. За результатами оцінки платоспроможності підприємства можна визначити, що рівень платоспроможності підприємства є достатнім, але підприємство не управляє рівнем своєї платоспроможності. Загалом можна стверджувати, що керівники підприємства не зосереджують увагу на тому, що багато коштів у них інвестована в оборотні активи і не знаходяться в операційному циклі. Це формує відповідні ризики втрати додаткової прибутковості бізнесу.

8. За результатами виконання дипломної роботи було визначено склад показників діагностики ризику банкрутства та проведена діагностика банкрутства для АВ ТОВ «Агроцентр К» за моделлю Альтмана та за моделлю Таффлера за 2017-2019 рр. Отже, здійснивши розрахунки можна стверджувати, що за методом Таффлера банкрутство для АВ ТОВ «Агроцентр К» в аналізованому періоді не було загрозою. Показники, що враховувалися при розрахунках мали позитивні зміни з року в рік.

9. В якості забезпечення оптимального рівня оптимального рівня грошових коштів запропоновано впровадження бюджетування на підприємстві. На основі бюджету грошових коштів фінансові менеджери підприємства (бухгалтер, фінансовий директор) формують платіжний календар, який деталізує бюджет грошових коштів відповідно до періодів. Це дозволяє здійснювати оперативне управління грошовими коштами підприємства і не допустити стану неплатоспроможності.

10. Ефективним способом управління грошовими коштами підприємства може стати запровадження особистої відповідальності

менеджерів за отримання погашення заборгованості. Такі відповідальність можна розподілити між менеджером зі збуту та бухгалтером-аналітиком. Менеджер зі збуту може реалізовувати план дій щодо отримання погашення заборгованості, тоді як бухгалтер повинен слідкувати за термінами оплати і ризиком переходу простої заборгованості у сумнівну чи безнадійну.



### Список використаних джерел

1. Алфьорова І., Колесникова М. Дослідження економічної сутності бюджетування та фінансового планування грошових потоків. *Схід*. 2019. № 3 (103). С. 3–7.
2. Андрійчук Р. В. Методичні підходи до аналізу рентабельності та беззбитковості виробництва продукції й оптимізації її асортименту. *Економіка АПК*. 2007. № 5. С. 133–140.
3. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ : КНЕУ, 2002. 410 с.
4. Андрющенко К. А. Інструменти в управлінні конкурентоспроможністю суб'єктів інноваційного підприємництва. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 4 (250). С. 150–154.
5. Аранчій В. І. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2004. 304 с.
6. Бедринець М. Д., Довгань Л. П. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 292 с.
7. Бельтюков Е. А., Бревнов А. А., Парсяк В. Н. Планирование деятельности предприятия : учеб. пособ. Харьков : Одиссей, 2016. 384 с.
8. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади : навч. посіб. Київ, 2017. 121 с.
9. Белялов Т. Е. Необхідність та роль фінансового планування в сучасних умовах управління підприємством. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*. 2019. Т. 19. Вип. 2/5. С. 98–101.
10. Біла О. Г. Фінансове планування і прогнозування. Львів : Компакт-ЛВ, 2007. 316 с.
11. Білик М. Д. Бюджетування у системі фінансового планування. *Фінанси України*. 2014. № 3. С. 97–109.
12. Білик М. Д., Заворотній Р. І., Данілов Л. І. Основи бюджетування : навч. посіб. / наук. ред. М. Д. Білик. Київ : КНЕУ, 2009. 454 с.

13. Білик М. Д. Бюджетування у системі фінансового планування. *Фінанси України*. 2014. № 3. С. 97–109.
14. Білоусова О. С. Фінансове планування підприємств в управлінні процесами збалансування фінансів реального сектора. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. № 3 (1). С. 45–54.
15. Бланк І. А. Финансовый менеджмент. Київ : Ельга, 2008. 724 с.
16. Богомолова Н. І., Кравченко О. О. Удосконалення фінансового планування на залізничному транспорті. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 34. С. 164–167.
17. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов / пер. Н. Барышниковой с 7-го междунар. изд. 2-е рус. изд. Москва : Олимп-Бизнес, 2008. 1008 с.
18. Бригхем Ю., Эрхардт М. Финансовый менеджмент : учеб. пособ. Москва : Питер, 2009. 960 с.
19. Бримсон Д. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / пер. с англ.: Д. Бримсон, Дж. Антос. Москва ; Санкт-Петербург : Вершина, 2006. 336 с.
20. Буряк А. В., Дем'яненко І. В. Фінансове планування в системі управління розвитком підприємства. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2015. С. 155–160.
21. Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Бізнес-планування : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 173 с.
22. Галушко В. П. Точка беззбитковості: теоретичні погляди на методологію розрахунків. *Економіка АПК*. 2019. № 10. С. 3–5.
23. Гергоментова М. Построение системы финансового планирования на предприятиях. *Проблемы теории и практики управления*. 2016. № 10. С. 91–95.

24. Гончар В. Перспективи розвитку та шляхи вдосконалення фінансового планування в сучасних умовах. *Фінанси України*. 2017. № 4. С. 1–5.
25. Дацій О. І. Планування і контроль діяльності підприємства : навч. посіб. Запоріжжя : Гуманітарний ун-т «Запорізький ін-т державного та муніципального управління», 2005. 40 с.
26. Деминг Э. Менеджмент нового времени. Простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке. Москва : Альпина Паблишер, 2019. 182 с.
27. Державна служба статистики України. *Україна у цифрах, 2018* : зб. Київ. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2020).
28. Єзгор Л. І. Планування – основний елемент фінансового менеджменту підприємства в Україні. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2009. Вип. 19. С. 219–223.
29. Закон про затвердження порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки : затв. наказом М-ва економічного розвитку і торгівлі України від 2 березня 2015 р. № 205. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0300-15> (дата звернення: 21.04.2020).
30. Іонін Є. Є., Беспалова А. Г. Фінансове планування в умовах антикризового менеджменту. *Наукові записки. Серія: Економіка*. 2011. Вип. 16. С. 139–144.
31. Каламбет С. В., Остимчук Г. В. Сутність ефективності фінансового планування на підприємстві. *Економіка та держава*. 2015. № 9. С. 84–87.
32. Каламбет К. М. Сучасні інноваційні підходи до фінансового планування на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2015. Вип. 14. Ч. 2. С. 69–71.
33. Каламбет К. М. Підхід щодо планування на підприємстві на основі використання матричних моделей. *Економіка та держава*. 2014. № 12. С. 144–148.

34. Коваленко О. В., Болдуєв О. В. Про формування системи економічної безпеки підприємства: *Економічний вісник університету* : зб. наук. пр. учених та аспірантів ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький ДПУ ім. Григорія Сковороди». 2016. Вип. 30/1. С. 63–69.

35. Кочетков О. В., Бондарєва Ю. Г., Брагінець А. М. Підвищення ефективності використання ресурсів аграрних підприємств за рахунок розвитку маркетингової діяльності : монографія. Луганськ : Елтон-2, 2014. 256 с.

36. Коюда В. О., Пасько М. І. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 394–402.

37. Кравченко О. О. Проблемы реализации финансового планирования в Украине. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 4 (54). С. 62–68.

38. Кравченко О. О. Методичні аспекти фінансового планування. *Зб. наук. пр. Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія «Економіка і управління»*. 2011. Вип. 17. С. 299–305.

39. Маргасова В. Г., Роговий А. В. Оцінка ефективності фінансового планування грошових потоків акціонерного товариства в ринкових умовах господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 12. С. 93–97.

40. Марцин В. С. Планування грошових потоків як основна складова процесу фінансової діяльності. *Фінанси України*. 2018. № 4 (149). С. 45–49.

41. Матвєєва Н. В., Олійник В. М. Проблеми фінансового планування на підприємстві. *Економіка суб'єктів господарювання. Наука й економіка*. 2016. № 1 (41). С. 57–61.

42. Метеленко Н. Г. Методологічні аспекти управління збитковими підприємствами в умовах деструктивних явищ в економіці України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 1 (82). С. 96–101.

43. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. Міністерство економічного розвитку і

торгівлі України. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=e00a8048-3758-4996-9c9a-dfdcfbe8a684&title=Dokumenti> (дата звернення: 15.03.2020).

44. Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції «Про затвердження Порядку складання фінансового плану державним підприємством (крім казенного) і контролю за їх виконанням» від 27 травня 2003 р. № 137. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0469-03#Text> (дата звернення: 23.04.2020).

45. Наконечний Т. С., Наконечний Т. С., Савіна С. С. Особливості використання економетричних методів у плануванні АПК. *Економіка АПК*. 2015. № 12. С. 25–33.

46. Оверчук А. В. Сутнісна характеристика фінансового планування грошових потоків в ринкових умовах. *Економічні науки*. 2008. № 3. С. 337–342.

47. Павлова Л. М. Финансовый менеджмент. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юнити-Дана, 2003. 269 с.

48. Панасюк М. А., Бойко О. О. Фінансове планування діяльності сучасного підприємства. *Вісник Мукачівського державного університету*. 2016. № 2. С. 318–322.

49. Поддєрьогін А. М., Білик М. Д., Буряк Л. Д. Фінанси підприємства : підручник. 5-те вид., перероб. та допов. Київ : КНЕУ, 2005. 546 с.

50. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового положення з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості» від 26 квітня 1996 р. № 473. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473-96-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.03.2020).

51. Равенков А. Фінансове планування на підприємстві. *Проблеми теорії та практики управління*. 2016. № 4. С. 72–78.

52. Радченко Д. М. Сутнісна характеристика фінансового планування грошових потоків на підприємстві. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 89–93.

53. Роговий А. В. Фінансове планування грошових потоків як функція менеджменту підприємства. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2019. № 2 (3). С. 120–127.
54. Салига К. С., Нестеренко Ю. В. Покращення фінансового стану підприємств шляхом управління дебіторською заборгованістю. *Економіка і держава*. 2016. № 12. С. 65–67.
55. Семенов А. Г., Бежинар Ю. М. Оцінка фінансового стану сільськогосподарського підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2016. № 4–5. С. 48–55.
56. Ситник Г. В. Концепція фінансового планування на підприємстві на основі процесно-орієнтованого підходу. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2019. № 3. С. 262–270.
57. Ситник Г. В. Генезис і сучасна парадигма фінансового планування. Економічна теорія та історія економічної думки. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 7 (133). С. 33–48.
58. Слав'юк Р. А. Фінанси підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2002. 323 с.
59. Татянич Л. С. Роль фінансового планування грошових потоків на підприємстві в умовах ринкового господарювання. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2019. № 1 (9). С. 78–83.
60. Теличко Р. К. Фінансове планування грошових потоків на малих та середніх підприємствах. *Фінанси України*. 2017. № 8. С. 14–16.
61. Хаванова М. С. Види фінансової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2013. Вип. 33. С. 223–228. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk\\_2013\\_33\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2013_33_35) (дата звернення: 12.02.2020).
62. Халатур С., Головань Є. Вдосконалення управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства в умовах фінансової нестабільності / С. Халатур, Є. Головань // *Агросвіт*. – № 22. – 2020. – С. 43–50.

63. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2013. 375 с.
64. Юдіна С. В., Злобіна К. С. Теоретичні та методичні підходи до стратегічного планування грошових потоків на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 27. Ч. 2. С. 123–127.
65. Янковська В. А., Хижняк А. М. Теоретичні основи планування та прогнозування на підприємстві. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 2. С. 166–174. \_\_
66. Ярошевська О. В., Красноступ В. М. Управління креативністю крос-функціональної команди у внутрішньому середовищі підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6891> (дата звернення: 22.05.2020).
67. Bhundia, A. (2012). A comparative study between free cash flows and earnings management. *Business Intelligence Journal*, 5(1), 123-129. Retrieved from [http://journaldatabase.info/articles/comparative\\_study\\_between\\_free\\_cash.html](http://journaldatabase.info/articles/comparative_study_between_free_cash.html)
68. Bukit, R. B., & Nasution, F. N. (2015). Employee Diff, Free Cash Flow, Corporate Governance and Earnings Management. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 211, 585-594.
69. Gregory, A., & Wang, Y. H. (2013). Cash acquirers: Can free cash flow, debt and institutional ownership explain long-run performance? *Review of Behavioural Finance*, 5(1), 35-57.
70. Khalatur, S. (2017). Important provisions for the development of agriculture of ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, 3(2), 147-154. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-2-147-154>.
71. Khalatur S., Zhylenko K., Masiuk Y., Velychko L., Kravchenko M. (2018). Assessment of bank lending diversification in the national economy of Ukraine. *Banks and banks systems*. Vol. 13(3), P. 141 – 150.

72. Khalatur, S., Trokhymets O., Karamushka O. (2020). Conceptual basis of tax policy formation in the globalization conditions. *Baltic Journal of Economic Studies*, 6(2), 81-92. URL:

<http://baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/793>

DOI:

<https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-2-81-92>

73. Khalatur S., Khaminich S., Budko O., Dubovych O., Karamushka O. (2020). Multiple system of innovation investment decisions adoption with synergetic approach usage. *Entrepreneurship and Sustainability*, Vol. 7, Num. 4, 2745-2763. [http://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4\(12\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4(12)).

74. Lakhal, F., Lakhal, N., & Cheurfi, S. (2014). Does pay for performance reduce earnings management in France. *European Journal of Business and Management*, 6(13), 49-57.

75. Nekhili, M., Amar, I. F. B., Chtioui, T., & Lakhal, F. (2016). Free cash flow and earnings management: The moderating role of governance and ownership. *Journal of Applied Business Research*, 32(1), 255. <https://doi.org/10.19030/jabr.v32i1.9536>

76. Rusmin, R., W. Astami, E., & Hartadi, B. (2014). The impact of surplus free cash flow and audit quality on earnings management: The case of growth triangle countries. *Asian Review of Accounting*, 22(3), 233-256. <https://doi.org/10.1108/ARA-10-2013-0062>

77. Taghavi, M., Valahzaghari, M., & Amirjahadi, N. (2014). An investigation on the effect of the corporation governance structure and free cash flow on over-investment. *Management Science Letters*, 4(3), 567-572. Retrieved from <http://growingscience.com/beta/msl/1352-an-investigation-on-the-effect-of-the-corporation-governance-structure-and-free-cash-flow-on-over-investment.html>



# ДОДАТКИ

## Додаток А

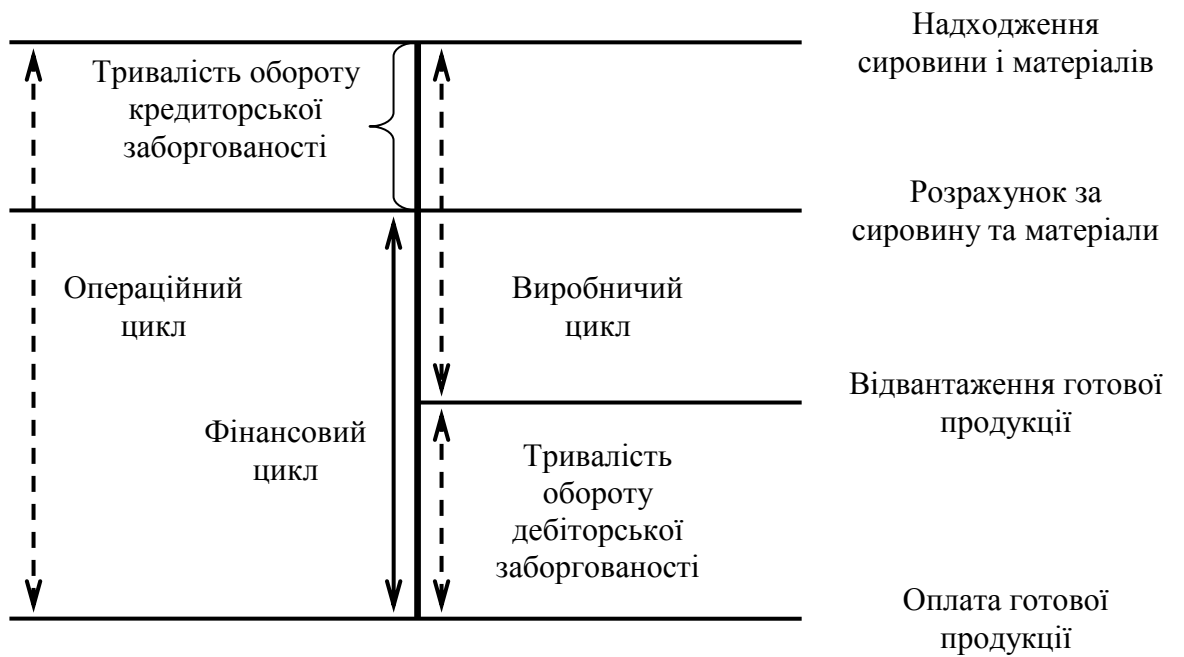


Рис. А.1 Етапи обігу грошових коштів (фінансовий цикл)