

[Legal Act of Ukraine] (2021). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text>

Mishchenko, S. V., and Mishchenko, V. I. "Rol kredytnoho kanalu v mekhanizmi monetarnoi transmisii v Ukraini" [The Role of the Credit Channel in the Mechanism of Monetary Transmission in Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 171 (2021): 80-86.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/171-14>

Naumenkova, S. V., and Mishchenko, V. I. "Tsyfrova finansova inkluziia: mozhyvosti ta obmezhenia dlia Ukrainy" [Digital Financial Inclusion: Opportunities and Limitations for Ukraine]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 1-2 (2020): 133-149.

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2020-1-2-274-275-133-149>

"Otsinka situatsii v kraini, dovira do instytutiv suspilstva ta politykiv, elektoralni oriientsatsii hromadian (berezen 2021 r.)" [Assessment of the Situation in the Country, Trust in the Institutions of Society and Politicians, Electoral Orientations of Citizens (March 2021)]. *Razumkov-tsentr*. <https://razumkov.org.ua/napiamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-instytutiv-suspilstva-ta-politykiv-elektoralni-oriientsatsii-gromadian-berezen-2021r>

"Richnyi zvit pro vykonannia Derzhavnogo biudzhetu Ukrainy za 2020 rik. Rozdil I «Dokhody»" [Annual Report on the Implementation of the State Budget of Ukraine for 2020. Section I "Income"]. [https://www.treasury.gov.ua/ua/file-storage/richnij-zvit-pro-](https://www.treasury.gov.ua/ua/file-storage/richnij-zvit-pro-vikonannya-derzhavnogo-byudzhetu-ukrayini-za-2020-rik)

[vikonannya-derzhavnogo-byudzhetu-ukrayini-za-2020-rik](https://www.treasury.gov.ua/ua/file-storage/richnij-zvit-pro-vikonannya-derzhavnogo-byudzhetu-ukrayini-za-2020-rik)

"Shchotyzhneva informatsii pro rezultaty Derzhavnoi prohramy Dostupna ipoteka 7% v rozrizi zaiavok ta kredytnykh dohovoriv stanom na 06.09.2021" [Weekly Information on the Results of the State Program Affordable Mortgage 7% in Terms of Applications and Loan Agreements as of September 06, 2021]. https://bdf.gov.ua/ipoteka-7_06-09-2021.pdf

"Shchotyzhneva informatsiia pro rezultaty Derzhavnoi prohramy Dostupni kredyty 5-7-9% stanom na 06.09.2021" [Weekly Information on the Results of the State Program Available Loans 5-7-9% as of September 06, 2021]. <https://bdf.gov.ua/5-7-9-06-09-2021.pdf>

Shulha, N. P., and Balanchuk, D. V. "Fenomen ryzyku reputatsii banku" [Phenomenon of the Bank's Reputational Risk]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 6 (2019): 21-26.

DOI: [10.32702/2306-6806.2019.6.21](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.6.21)

Smovzhenko, T. S., and Ohorodnyk, V. V. "Sotsialna vidpovidalnist bankiv z derzhavnoiu uchastiu v Ukraini" [Social Responsibility in the Ukrainian State-Owned Banks]. *Ekonomichni nauky. Seriya «Oblik i finansy»*, vol. 1, no. 15 (2018): 199-208.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2707-8701-2018-15/57-24>

Vlasiuk, O. S. "Bankivska kryza v Ukraini: vtraty, pomylky ta priorityety postkryzovoho vidnovlennia" [Banking Crisis in Ukraine: Losses, Errors and Priorities of a Post-Crisis Recovery]. *Stratehichni priorityety*, no. 2 (2017): 45-60.

УДК 336.144: 334.02

JEL: D81; G30; O21

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

©2021 ДЕМА Д. І., СУС Л. В., СУС Ю. Ю.

УДК 336.144: 334.02

JEL: D81; G30; O21

Дема Д. І., Сус Л. В., Сус Ю. Ю. Формування механізму фінансового планування на підприємстві в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища

Дослідження спрямовано на теоретичні та практичні аспекти фінансового планування підприємств в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. На основі узагальнення підходів до сутності та значення фінансового планування визначено його смислові ознаки з точки зору методології в широкому та вузькому контекстах. Розглянуто процес еволюції фінансового планування з позиції формування систем управління фінансово господарською діяльністю підприємств і виокремлено три стадії його генезису з конкретизацією переваг і недоліків. Систематизовано принципи, види та методи планування. Виокремлено етапи фінансового планування підприємств і визначено їх роль у збалансуванні фінансової стабільності в процесі формування, акумулювання, розподілу та використання фінансових ресурсів. Базуючись на етапах фінансового планування, охарактеризовано три основні підсистеми планування діяльності (стратегічне прогнозування, поточне фінансове планування й оперативне планування фінансової діяльності). На основі аналізу існуючих проблем в управлінні фінансами за умов нестабільності та повторюваності кризових явищ запропоновано механізм організації фінансового планування на підприємствах. Виокремлено необхідність удосконалення ефективного генерування грошових потоків у довгостроковій перспективі з урахуванням стратегічних і довгострокових фінансових планів на основі методу сценарного фінансового планування.

Ключові слова: фінансове планування, оперативне планування, стратегічне планування, поточне планування, фінансова стратегія, фінансовий план, невизначеність, нестабільність зовнішнього середовища.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-207-215>

Рис.: 2. Бібл.: 18.

Дема Дмитро Іванович – кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів і кредиту, Поліський національний університет (Старий бульвар, 7, Житомир, 10008, Україна)

E-mail: dmitrodema@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1162-4970>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2008368/dmytro-dema/>

Scopus Author ID: 57210145707

Сус Леся Валеріївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів та кредиту, Поліський національний університет (Старий бульвар, 7, Житомир, 10008, Україна)

E-mail: Lsus4462@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5862-3820>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2001240/lesya-sus/>

Сус Юрій Юрійович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та кредиту, Поліський національний університет (Старий бульвар, 7, Житомир, 10008, Україна)

E-mail: yura4462@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2429-7200>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2003551/yuriy-sus/>

UDC 336.144: 334.02

JEL: D81; G30; O21

Dema D. I., Sus L. V., Sus Yu. Yu. Formation of the Mechanism for Financial Planning at the Enterprise in Conditions of Volatility and Instability of the External Environment

The research is aimed at theoretical and practical aspects of financial planning of enterprises in conditions of volatility and instability of the external environment. Based on the generalization of approaches to the essence and the meaning of financial planning, its semantic characteristics are determined in terms of methodology in both broad and narrow context. The process of evolution of financial planning is considered from the point of view of formation of systems of financial economic activity management of enterprises, three stages of its genesis with specification of advantages and disadvantages are distinguished. The principles, types and methods of planning are systematized. The stages of financial planning at enterprises are distinguished and their role in balancing financial stability in the process of formation, accumulation, distribution and use of financial resources is determined. Based on the stages of financial planning, three main subsystems of activity planning (strategic forecasting, ongoing financial planning and operational planning of financial activities) are described. On the basis of the analysis of existing problems in financial management in case of instability and recurrence of crisis phenomena, a mechanism for organizing financial planning at enterprises is proposed. The need to improve the effective generation of cash flows in the long term is distinguished, taking into account strategic and long-term financial plans based on the scenario financial planning method.

Keywords: financial planning, operational planning, strategic planning, ongoing planning, financial strategy, financial plan, volatility, environmental instability. **Fig.:** 2. **Bibl.:** 18.

Dema Dmytro I. – PhD (Economics), Professor, Head of the Department of Finance and Credit, Polissia National University (7 Staryi Blvd., Zhytomyr, 10008, Ukraine)

E-mail: dmitrodema@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1162-4970>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2008368/dmytro-dema/>

Scopus Author ID: 57210145707

Sus Lesia V. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Finance and Credit, Polissia National University (7 Staryi Blvd, Zhytomyr, 10008, Ukraine)

E-mail: Lsus4462@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5862-3820>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2001240/lesya-sus/>

Sus Yurii Yu. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Credit, Polissia National University (7 Staryi Blvd, Zhytomyr, 10008, Ukraine)

E-mail: yura4462@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2429-7200>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2003551/yuriy-sus/>

Фінансове планування – одна зі складових господарської діяльності організації та є однією із функцій управління. В умовах ринкового розвитку економіки роль планування не втрачає своєї актуальності. Фінансове планування існує на всіх етапах розвитку підприємства та об'єднує в єдину систему виробничі й операційні процеси, фінанси, маркетинг, кадрове забезпечення та організаційну структуру. За допомогою фінансового планування конкретизуються в цифрах намічені цілі, визначаються стратегічні напрями розвитку бізнесу та забезпечується стійкий фінансовий стан, формується достатній обсяг фінансових ресурсів при мінімальних витратах, прогнозується розвиток підприємства на майбутні періоди.

Актуальність даної теми та її важливість за нинішніх умов постійно обумовлюють значний науко-

вий інтерес вчених і увагу економістів-практиків до вивчення фінансового планування діяльності підприємства. Більшість наукових публікацій присвячена загальнотеоретичним питанням його впровадження, зокрема праці Н. Ковальчук, А. Михайлюк, Ю. Великого, О. Чваргацької. Методичним питанням застосування фінансового планування на підприємствах приділяли увагу Н. Андрущенко, К. Злобіна, С. Савіна, С. Сергєєв, Л. Телишевська. Проблеми фінансового планування в окремих галузях національної економіки вивчали такі вчені, як С. Киркач, Г. Азаренкова (банківська діяльність), О. Кравченко (залізничний транспорт) та інші. Водночас можна відмітити неузгодженість між сучасними теоріями управління підприємством і традиційними моделями фінансового планування, які здебільшого не забезпечують реалістичність планів і механізм їх ефективного впровадження.

Метою статті є дослідження загальнотеоретичних і методичних аспектів фінансового планування на підприємствах через розкриття його сутності та призначення, визначення його проблем, напрямів здійснення.

Одним із найбільш використовуваних інструментів менеджменту при бізнес-плануванні є фінансове планування. Ігнорування цього процесу не дасть можливість ефективно пов'язати між собою поточні та стратегічні цілі підприємства, а відповідно, і не забезпечить поступальний розвиток бізнесу. В умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища ефективність роботи підприємства визначається насамперед станом його фінансового планування. При цьому можна спостерігати прямо пропорційну залежність: чим вищий рівень невизначеності, тим більше значення має планування [6].

Сутність фінансового планування трактується вченими по-різному. З точки зору методології фінансового планування розуміють як важливий елемент корпоративного планового процесу, до найбільш вагомих завдань якого відносяться такі, як забезпечення оптимального вкладу фінансових планів у виконання корпоративних цілей; ясне формування припущень, на яких базуються прогнози; аналіз і уточнення фінансових наслідків прийняття пропозицій щодо прибутку, витрат, цін реалізації, обігу тощо [7, с. 72]. Невід'ємна, але самостійна підсистема загальної системи інтегрованого планування на підприємстві включає аспекти перспективно-цільового характеру в складі стратегічного, поточного, оперативного фінансового планування, бізнес-планування та соціального планування [8, с. 159].

Якщо розглядати поняття фінансового планування у вузькому контексті, то його трактують як один із альтернативних фінансових інструментів, що використовується підприємствами для налагодження фінансової діяльності та підвищення власної рентабельності та платоспроможності як одних із найбільш важливих показників міцного фінансового стану суб'єкта господарювання [9, с. 232]. Фінансове планування є одним із інструментів досягнення фінансової стабільності на підприємстві, що дає змогу знизити ризики в умовах невизначеності [2, с. 535].

Для широкого розуміння категорії та процесу фінансового планування, як правило, передбачається максимально можливе обґрунтоване та всебічне вивчення дійсності. Тому його розглядають як сукупність технології планування, обліку та контролю за грошима та фінансовими результатами [10, с. 56]. С. Каламбет і Ю. Павлова визначають фінансове планування як «процес розробки на певний період системи фінансових планів, який полягає у плануванні всіх доходів і напрямків їх використання для забезпечення економічного розвитку підприємства» [11, с. 23]. Ю. Великий та О. Чвартацька вбачають у фінансовому плануванні «процес мобілізації, розподілу (перерозподілу) фінансових ресурсів на цілі, передбачені планом, тобто пов'язаний з рухом фінансових ресурсів, фінансовими відносинами, що виникають у процесі цього руху, та комплексом заходів, передбачених планом економічного і соціального розвитку підприємства» [3]. Для банківських установ фінансове планування – це орієнтований у майбутнє процес управління щодо розроблення системи фінансових планів, нормативів і показників, реалізації комплексу заходів для забезпечення банку необхідними фінансовими ресурсами та підвищення ефективності його фінансової діяльності [14, с. 325].

Історичний розвиток фінансового планування зазвичай розглядається з позиції формування систем управління. У генезисі розвитку теорій фінансового планування з позиції управління саме фінансово-господарською діяльністю підприємств виділяють три стадії його формування. *Перша стадія* розвитку (з початку 30-х до кінця 40-х рр. ХХ ст.) – формування основ фінансового планування та прогнозування. Основним інструментом планування корпорацій було бюджетування, яке забезпечувало поточний контроль витрат. Однак економічно нестабільний розвиток породжує умови підвищення невизначеності та ризику. У цьому випадку вирішити проблеми лише бюджетуванням стає складно, оскільки найбільш актуальним завданням виступає управління грошовими потоками та визначення потреби корпорації у фінансових ресурсах. Фінансове планування концентрується на плануванні грошових потоків, а також на веденні фінансової звітності. Це привело до впровадження короткострокового фінансового планування, яке здійснювалося на основі прогнозів, шляхом екстраполяції поточних тенденцій і відхилень за основними показниками фінансово-господарської діяльності підприємства. Недоліками даного періоду є спрямованість планування виключно на внутрішнє середовище розвитку корпорацій і відсутність спеціальних планових відділів.

У цей період були розроблені теоретичні концепції фінансів, які значно вплинули на подальший розвиток теорії та практики фінансового планування та прогнозування: концепція часової вартості грошей, концепція вартості капіталу, концепція грошового потоку, концепція взаємозв'язку ризику та доходності. Ці концепції знайшли відображення в підходах до розробки довгострокових фінансових планів і капітальних бюджетів [16, с. 57].

Друга стадія генезису – розвиток фінансового планування та прогнозування (50–60 рр. ХХ ст.). Запроваджено облік і планування за центрами відповідальності, що зумовило розвиток контролінгу, який ускладнював процес планування. Високі темпи зростання товарних ринків і відносно висока передбачуваність тенденцій розвитку національних еко-

номік зумовили необхідність розширення горизонту планування та створили умови для впровадження довгострокового планування (*long-range planning*) до 10 років.

Важливим став розвиток концепції управління за цілями (*Management by objectives – MBO*), що була обґрунтована П. Друкером на початку 1950-х рр. При цьому фінансові показники діяльності підприємства розглядаються як інструмент конкретизації фінансових цілей, а горизонтальна та вертикальна інтеграція планових фінансових показників, їх ієрархія і каскадування, відповідність вимогам «SMART» (*specific* – конкретність, *measurable* – вимірюваність, *acheivable* – досяжність, *realistic* – реалістичність, *time-related* – обмеженість у часі) забезпечує необхідний зворотний зв'язок [17, с. 259–311]. Це сприяло розвитку цільового фінансового планування на довгострокову перспективу. У цей період склався принцип формування ковзних довгострокових фінансових планів корпорацій (в американських корпораціях – принцип (1 + 9), в європейських корпораціях – принцип (1 + 4), що передбачає щорічне збільшення до довгострокового плану одного року. Цей принцип є актуальним і для сучасної практики фінансового планування та прогнозування [16, с. 58].

Прогнозування базувалося на основі широкого застосування економіко-математичних методів, зокрема кореляційно регресійного аналізу з розробкою комплексних фінансових моделей діяльності корпорацій. Недоліками цього періоду стала «нестійкість» моделей довгострокового фінансового планування та прогнозування.

Третя стадія розвитку – впровадження стратегічного фінансового планування. На основі розробок К. Ендрюса, М. Портера, Г. Хемела і К. Прахалада були сформовані такі підходи до стратегічного фінансового планування: матриця стратегічного положення та оцінки дій (The SPACE Matrix), матриця The Boston Consulting Group (BCG), «Матриця ринкової привабливості та конкурентних позицій» (Матриця GE/McKinsey), матриця напрямів політики (матриця Shell/DPM), збалансована система фінансових показників (Balanced Scorecard – BSC) та ін [16, с. 59]. Стратегічне планування передбачало й використання нових методів прогнозування, які формувалися на системному та ситуаційному підходах, зокрема метод експертних оцінок, методи імітаційного моделювання, моделі аналізу різного роду фінансових показників та ін. У цей період розвитку побудована інтегрована система фінансового планування, яка формує стратегічне планування на основі короткострокового та довгострокового, об'єднуючи блок вироблення фінансової стратегії (бажані фінансові пропорції з урахуванням можливих змін зовнішнього середовища) і блок реалізації фінансової стратегії (фінансова стійкість і рентабельність корпорації та

забезпечення поточної діяльності корпорації фінансовими ресурсами).

Для організації системи фінансового планування на підприємстві необхідно концептуально визначити принципи планування. У цілому вони мають відповідати 14 загальним принципам управління, які сформулював французький вчений А. Файоль [4]. Вітчизняні дослідники практики, зокрема К. Злобіна, окрім розглянутих класичних принципів, беруть до уваги:

- ✦ *технологічні принципи*: документального забезпечення, відповідності, постійної потреби в робочому капіталі, надлишку грошових коштів;
- ✦ *організаційні принципи*: економічності, обґрунтованості, гнучкості, повноти, точності, напруженості, безперервності;
- ✦ *методичні принципи*: науковості, комплексності, оптимальності;
- ✦ *принципи ефективності фінансового планування*: варіативності, простоти, реальності, співвідношення термінів і використання коштів, співвідношення витрат і ефекту фінансового планування, мінімальних відхилень запланованих показників від досягнутих [5, с. 95].

Процес фінансового планування поділяють на декілька етапів. *Перший етап* являє собою аналіз фінансової ситуації на ринку за попередні періоди та поточних інвестиційних можливостей, а також формування вхідного інформаційного масиву даних за групами показників оцінки фінансового стану підприємства. Основними оцінними показниками є фінансова стійкість, ділова активність, ліквідність і рентабельність. *Другий етап* складається з розроблення фінансової стратегії підприємства та обґрунтування обраного варіанта з-поміж інших. Основними прогнозними документами є рух готівки, звіт про прибутки та збитки, прогноз балансу, які належать до фінансових планів і входять у структуру бізнес-плану підприємства. *Третій етап* – складання поточних фінансових планів з уточненням і конкретизацією показників прогнозних документів. *Четвертий етап* необхідний для оцінки результатів діяльності та в разі необхідності їх коригування у фінансових планах на майбутній період. *П'ятим етапом* є розроблення оперативних планів і практичне впровадження фінансових планів [1, с. 24]. Фінансове планування завершується *шостим етапом* – контролем процесу виконання фінансових планів.

Базуючись на етапах фінансового планування, виокремлюють три основні системи, або ж підсистеми планування діяльності [1, с. 25; 3]: стратегічне прогнозування, поточне фінансове планування й оперативне планування фінансової діяльності.

Стратегічне прогнозування – це підсистема, яка функціонує для розробки стратегічних планів розвитку компанії. При цьому розробка фінансової страте-

гії може здійснюватися як у цілому по підприємству, так і по окремих його видах діяльності, а саме: податкова, дивідендна, амортизаційна, емісійна, кредитна фінансові стратегії.

Головним інструментом фінансового планування є фінансовий план підприємства. У теоретичному аспекті фінансовий план – це документ, у якому бюджет підприємства та план його портфеля активів, пасивів і послуг є логічно пов'язаними елементами єдиної системи. У загальному вигляді – баланс доходів і витрат, а також формування звіту про прибутки та збитки, а також прогнозування фінансових показників. З погляду практики реалізації фінансовий план – це сукупність цілей банку із зазначенням та обґрунтуванням можливих шляхів їх досягнення [15, с. 303].

Основними аналізованими критеріями для розробки фінансового плану в компанії є:

- ✦ заплановані обсяги виробництва та реалізації продукції;
- ✦ фінансова політика по кожному з напрямів фінансової діяльності компанії;
- ✦ чинна система податкових ставок;
- ✦ рівень відсоткових ставок на фінансовому ринку;
- ✦ підсумки фінансового аналізу за попередній період діяльності.

При цьому розробка лише одного фінансового плану не гарантує фірмі досягнення успіху на ринку. Кожній підсистемі фінансового планування відповідають різні види фінансового плану. Наприклад, за критерієм часу планування буває довгостроковим, середньостроковим і короткостроковим.

Довгострокове планування – планування в тривалому проміжку часу: від трьох до десяти і більше років. Довгострокове планування відповідає за залучення довгострокових джерел фінансування і представляється у вигляді інвестиційного проекту [1, с. 25].

Даний вид планування на підприємстві передбачає розробку трьох основних документів:

- ✦ прогнозний звіт про прибутки та збитки, який відобразить величину прибутку фірми в наступному періоді;
- ✦ прогнозний баланс, який формуватиме рівновагу між активами та пасивами компанії;
- ✦ прогноз руху грошових коштів, який генеруватиме рух грошових коштів у рамках основної, інвестиційної та фінансової діяльності компанії.

Після розробки стратегії розвитку компанії відбувається поточне фінансове планування, яке здійснюється на короткостроковий і середньостроковий періоди часу. На цьому етапі відбуваються конкретизація й узагальнення розподілу фінансових ресурсів між кожним напрямом діяльності з розрахунком джерел їх залучення й ефективністю. Тобто, формують-

ся конкретні види поточних планів, що дозволяють компанії провести оцінку фінансового стану на закінчення планового періоду часу, сформувати структуру активів і капіталу в кінці планованого періоду, структуру доходів і витрат і забезпечити постійну платоспроможність [1, с. 25]. Результатом здійснення поточного планування є такі документи, як план звіту про прибутки та збитки, балансовий план і план руху грошових коштів.

Завершальною підсистемою фінансового планування є оперативне планування – складання та доведення до виконавців бюджетів, платіжних календарів, касового плану й інших форм оперативних планових завдань по усіх напрямках фінансової діяльності.

Результатом даного виду планування є сформовані тактичні плани на короткостроковий період часу (наприклад, план виконання робіт, план закупівлі матеріалів, розрахунок потреби в короткострокових кредитах). Підкреслимо, що найдосконаліші та найновітніші форми фінансового плану не будуть ефективними без розробки та впровадження відповідної системи моніторингу ситуації, контролю та коригування показників, яка визначить розміри та сформує причини відхилення фактичних показників від планованих.

На *рис. 1* відображено етапи та види фінансового планування, а також їх вплив на окремі сторони діяльності підприємства.

Фактивці-практики виокремлюють ряд проблем у процесі здійснення фінансового планування. Зокрема, те, що фінансові плани є нереальними щодо реалізації через необґрунтовані дані щодо товарного збуту, великої частки коштів у розрахунках, зменшені терміни покриття дебіторської заборгованості, роздування фінансування. Ще однією проблемою є неоперативність складання планів, через яку економічні служби готують значну кількість непридатних для фінансового аналізу документів, до того ж має місце недостовірність інформації [7, с. 72]. Окрім того, процес фінансового планування в переважній більшості підприємств зводиться до екстраполяції даних розвитку банку у звітних періодах на майбутні; присутній відрив і недостатня кореляція довгострокових фінансових планів з короткостроковими (стратегічних з оперативними); наявний формальний підхід до складання фінансових планів (множення фактичних даних на певну дату на встановлений коефіцієнт без урахування фінансового потенціалу та специфіки формування статей фінансового плану) та інші, які доцільно класифікувати за критеріями суб'єктивності й об'єктивності з подальшим виділенням організаційних, методичних та інформаційних проблем [13, с. 9]; існує непристосованість великої кількості облікових документів для фінансового аналізу і як результат – нереальність складених фінансових планів; непрозорість фінансових планів для керівництва; недосконалість нормативно-законодавчої бази; недостатність

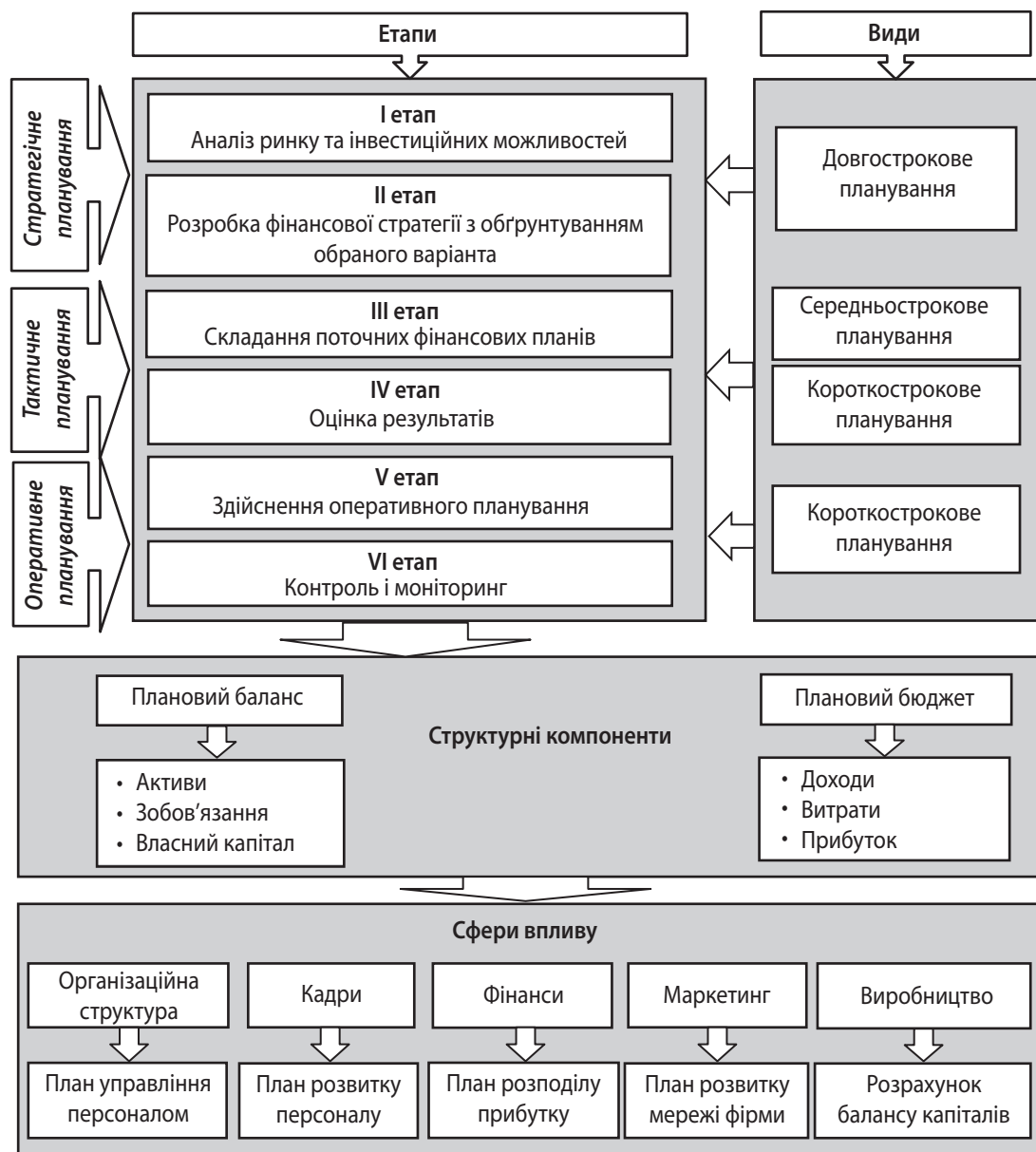


Рис. 1. Етапи та види фінансового планування і сфери його впливу на діяльність підприємства

Джерело: авторська розробка.

накопиченого досвіду та підготовлених спеціалістів; високий ступінь невизначеності на фінансовому та валютному ринках [15, с. 304].

Теоретичні напрацювання вчених і практичні аспекти реалізації фінансового планування попередніх років указують на існування значного переліку різних методів розробки прогнозів і планів – більше 150 різних методів. Однак при цьому як основні практично використовуються лише декілька десятків. Сучасний розвиток засобів техніки та подальша цифровізація бізнесу надає можливість розширення кола методів прогнозування та планування в напрямку їх удосконалення [12]. Для вітчизняних підприємств характерним є здійснення фінансового планування за допомогою сталих, за-

гальноживаних методів. Зокрема, А. Телишевська зі співавторами виокремлює метод експертних оцінок, економіко-математичного моделювання, програмно-цільовий, нормативний, балансовий, метод екстраполяції та економічного аналізу [7, с. 73], а Ю. Великий та О. Чвартацька доповнюють перелік такими методами, як: розрахунково-аналітичний, оптимізації планових розрахунків, кореляційного моделювання, економіко-статистичний, прогнозу обсягів реалізації, балансу грошових витрат і надходжень, бюджету готівки, бюджету додаткових вкладень капіталу, визначення потреб у зовнішньому фінансуванні, регресійного аналізу, коефіцієнтний (метод відсотка від реалізації) [3].

Незалежно від того, які методики та методи використовуються, важливим фактом є реалістичність

і практична реалізованість фінансових планів. Ураховуючи високу мінливість національної та світової економік, при плануванні виникає проблема неможливості врахування всіх можливих варіантів майбутнього, оскільки стан зовнішнього середовища не може бути визначений однозначно. Таким підходом до врахування можливих ризиків і невизначеності у фінансовому плануванні та прогнозуванні є сценарне планування (або планування сценаріїв), яке представляє собою підхід не стільки до передбачення майбутнього, скільки до вивчення та моніторингу динаміки стану зовнішнього середовища та її майбутніх впливів на функціонування та розвиток конкретної економічної системи [18, с. 141].

Простіше кажучи, метод сценаріїв – це розроблення декількох варіантів фінансових планів (оптимістичного, песимістичного та найбільш імовірного) для виявлення, аналізу й управління ризиками, які можуть істотно вплинути на фінансову збалансованість підприємства. Сценарне планування передбачає, передусім, виділення й аналіз основних «рушійних сил» зовнішнього середовища підприємства, які поділяють на «зумовлені елементи» – події та тренди, які неможливо змінити, але їх необхідно чітко ідентифікувати, та «ключові невизначеності» – фактори та тенденції зовнішнього середовища, які кардинально впливатимуть на розвиток підприємства [18, с. 141].

На наше переконання, майбутній розвиток переважної більшості галузей національної економіки має базуватися на сценарному плануванні. Воно забезпечить ефективне генерування грошових потоків у довгостроковій перспективі та дозволить врахо-

увати у стратегічних і довгострокових фінансових планах можливість взаємодії окремих елементів невизначеності та мінливості зовнішнього середовища, що впливають на поточну фінансову стабільність підприємства.

Враховуючи вищевикладене, пропонуємо механізм організації фінансового планування на підприємстві, який функціонуватиме на загальноприйнятих принципах, функціях, видах і методах планування (рис. 2).

Протягом усього процесу, від збору інформації щодо фінансового стану підприємства до впровадження прийнятого фінансового плану, інструментарій даного механізму направлено на виконання кінцевої мети – зниження ризиків діяльності та створення умов для фінансової стабільності підприємства. Ефективність поставлених цілей напряму буде залежати від рівня контролю та моніторингу на всіх етапах виробничо-фінансової діяльності підприємства. Виявлення недоліків та їх коригування у фінансових планах забезпечить системний і поступальний розвиток фірми.

ВИСНОВКИ

Отже, враховуючи результати здійсненого дослідження особливостей і суті фінансового планування, можна зазначити, що фінансове планування по суті виступає системою формування та впровадження бюджетів, фінансових планів, норм і стандартів, спрямованих на зниження ризиків діяльності підприємства та створення умов для забезпечення його фінансової стабільності. Ця система функціонує завдяки механізму, який побудовано на загальноприйнятих у світовій практиці принципах, функціях, ви-

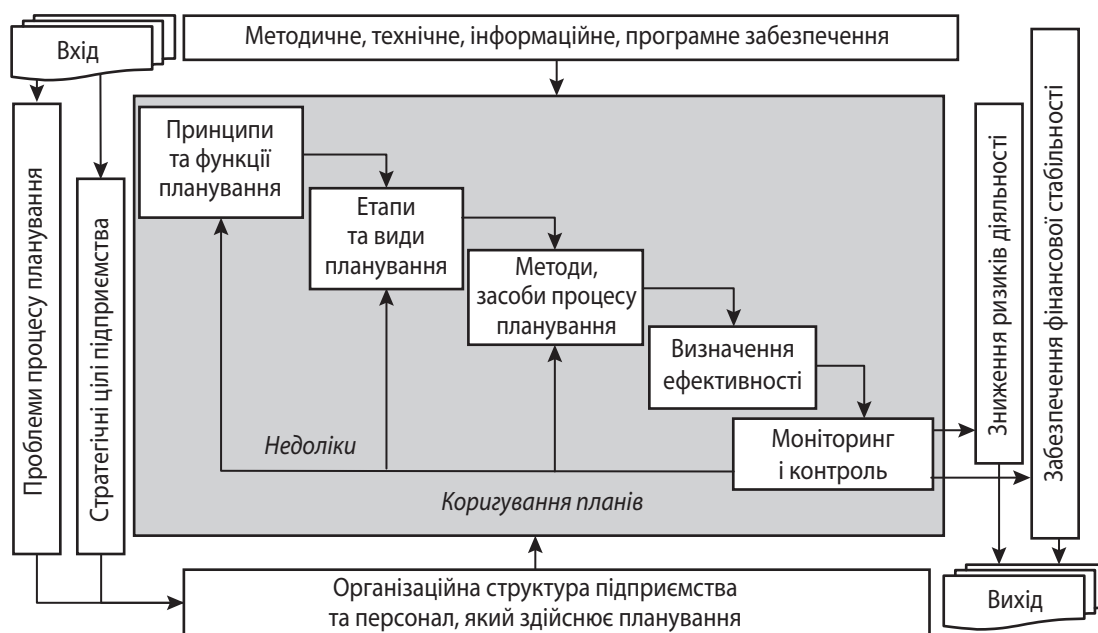


Рис. 2. Механізм організації фінансового планування

Джерело: авторська розробка.

дах і методах планування фінансової та інвестиційної політики, планування всіх доходів підприємства та напрямків грошових потоків, прогнозування результатів фінансової діяльності. При цьому застосування сценарного підходу до фінансового планування забезпечить можливість підприємствам виділяти в мінливому середовищі внутрішні та зовнішні чинники, які позитивно впливатимуть на різні аспекти фінансово-економічної діяльності. ■

ЛІТЕРАТУРА

- Ковальчук Н. О., Михайлюк А. В. Фінансове планування в компанії. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 1. С. 23–27.
DOI: 10.31891/2307-5740-2018-266-1-23-27
- Савіна С. С. Формування системи фінансового планування підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 531–537.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-74>
- Великий Ю. М., Чвартацька О. В. Теоретичні основи фінансового планування та прогнозування на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 11.
DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.1
- Файоль А. Общее и промышленное управление. М.: Книга, 1924. 160 с.
- Злобіна К. С. Система фінансового планування на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38. Ч. 2. С. 93–97. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/38_2_2019/21.pdf
- Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. Фінансовий менеджмент: підручник. 2-ге вид. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 520 с.
- Телишевська Л. І., Андрущенко Н. П., Сергеев С. С. Фінансове планування як передумова фінансової стабільності підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 2. С. 71–77. URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_17/LIDIA_I_TELYSHEVSKA_NATALIA_P_ANDRUSCHENKO_SERGEY_S_SERGEYEVFinancial_Planning_as_a_Prerequisite_for_Financial_Stability.pdf
- Буряк А. В., Дем'яненко І. В. Фінансове планування в системі управління розвитком підприємства. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес»*. 2015. № 200. Ч. 3. С. 155–160.
- Єрмоленко О. А., Григоренко К. О. Фінансове планування в умовах невизначеності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 230–232. URL: http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/974/1/VETP_2015_50_230_232.pdf
- Плюта Ю. С., Батрак І. О., Тарасенко І. О. Фінансове планування на підприємстві та напрями його вдосконалення. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 7. С. 56–58.
- Каламбет С. В., Павлова Ю. О. Сутнісна характеристика фінансового планування на підприємстві. *Економіка та держава*. 2015. № 11. С. 22–24. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2015/7.pdf
- Мойсеєнко І. Є. Фінансове планування на підприємстві. *Фінанси України*. 2000. № 9. С. 155–158.
- Киркач С. М. Фінансове планування діяльності банку: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08. Харків, 2014. 22 с.
- Хрипко І. С., Азаренкова Г. М., Фінансове планування як основний елемент управління фінансової діяльності банку. *Прийзовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5. С. 324–328.
DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-55>
- Киркач С. М. Фінансовий план як інструмент фінансового планування діяльності банку. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 302–308. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-2_0-pages-302_308.pdf
- Кравченко О. О. Генезис теорій фінансового планування і прогнозування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 56–60.
- Друкер П. Практика менеджмента / пер. с англ. М.: Вільямс, 2009. 400 с.
- Кравченко О. О. Передумови використання сценарного підходу до фінансового планування і прогнозування на залізничному транспорті. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 37. С. 140–144.

REFERENCES

- Buriak, A.V., and Demianenko, I.V. "Finansove planuvannia v systemi upravlinnia rozvytkom pidpryemstva" [Financial Planning in the Management System of Enterprise Development]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Seriiia «Ekononika, ahrarnyi menedzhment, biznes»*, vol. 3, no. 200 (2015): 155-160.
- Druker, P. *Praktika menedzhmenta* [Management Practice]. Moscow: Vilyams, 2009.
- Fayol, A. *Obshcheye i promyshlennoye upravleniye* [General and Industrial Management]. Moscow: Kniga, 1924.
- Kalambet, S. V., and Pavlova, Yu. O. "Sutnisha kharakterystyka finansovoho planuvannia na pidpryemstvi" [Essence Description of Financial Planning at the Enterprise]. *Ekononika ta derzhava*, no. 11 (2015): 22-24. http://www.economy.in.ua/pdf/11_2015/7.pdf
- Khrypko, I. S., and Azarenkova, H. M. "Finansove planuvannia yak osnovnyi element upravlinnia finansovoi diialnosti banku" [Financial Planning as the Main Element of Managing the Financial Activity of the Bank]. *Pryazovskiyi ekonomichnyi visnyk*, no. 5 (2019): 324-328. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-55>
- Kovalchuk, N. O., and Mykhailiuk, A. V. "Finansove planuvannia v kompanii" [Financial Planning in the Company]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Ekononichni nauky»*, no. 1 (2019): 23-27. DOI: 10.31891/2307-5740-2018-266-1-23-27
- Kramarenko, H. O., and Chorna, O. Ye. *Finansovyi menedzhment* [Financial Management]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2009.
- Kravchenko, O. O. "Henezys teorii finansovoho planuvannia i prohnouzuvannia" [Genesis of Theories of Financial Planning and Forecasting]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 36 (2011): 56-60.

- Kravchenko, O. O. "Peredumovy vykorystannia stsenarnoho pidkhotu do finansovoho planuvannia i prohnozuvannia na zaliznychnomu transporti" [Prerequisites for Using the Scenario Approach to Financial Planning and Forecasting in Railway Transport]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 37 (2012): 140-144.
- Kyrkach, S. M. "Finansove planuvannia diialnosti banku" [Financial Planning of the Bank]: *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk*: 08.00.08, 2014.
- Kyrkach, S. M. "Finansovyi plan yak instrument finansovoho planuvannia diialnosti banku" [Financial Plan as a Tool for Financial Planning of the Bank Activities]. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (2014): 302-308. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-2_0-pages-302_308.pdf
- Moiseienko, I. Ye. "Finansove planuvannia na pidpriemstvi" [Financial Planning at the Enterprise]. *Finansy Ukrainy*, no. 9 (2000): 155-158.
- Pliuta, Yu. S., Batrak, I. O., and Tarasenko, I. O. "Finansove planuvannia na pidpriemstvi ta napriamy yoho vdokonalennia" [Financial Planning at the Enterprise and Directions of Improving It]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 7 (2014): 56-58.
- Savina, S. S. "Formuvannia systemy finansovoho planuvannia pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti" [Formation of the Financial Planning System of an Enterprise under Conditions of Uncertainty]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 18 (2018): 531-537. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-74>
- Telyshevska, L. I., Andrushchenko, N. P., and Serheiev, S. S. "Finansove planuvannia yak peredumova finansovoi stabilnosti pidpriemstva" [Financial Planning as a Prerequisite for Financial Stability of the Enterprise]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, no. 2 (2013): 71-77. https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_17/LIDIA_I_TELYSHEVSKA_NATALIA_P_ANDRUSCHENKO_SERGEY_S_SERGEYEVFinancial_Planning_as_a_Prerequisite_for_Financial_Stability_.pdf
- Velykyi, Yu. M., and Chvartatska, O. V. "Teoretychni osnovy finansovoho planuvannia ta prohnozuvannia na pidpriemstvi" [Theoretical Basis of Financial Planning and Forecasting at the Enterprise]. *Efektivna ekonomika*, no. 11 (2018). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.1
- Yermolenko, O. A., and Hryhorenko, K. O. "Finansove planuvannia v umovakh nevyznachenosti" [Financial Planning in the Conditions of Uncertainty]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 49 (2015): 230-232. http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/974/1/VETP_2015_50_230_232.pdf
- Zlobina, K. S. "Systema finansovoho planuvannia na pidpriemstvi" [System of Financial Planning at the Enterprise]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, iss. 38, part 2 (2019): 93-97. http://bses.in.ua/journals/2019/38_2_2019/21.pdf