

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 10, 2021 | 28.10.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.10.95](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.95)

УДК 338.2

*О. О. Дорошенко,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава  
ORCID ID: 0000-0003-1163-8635  
В. М. Сорокатиї,  
здобувач вищої освіти СВО Магістр  
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава  
ORCID ID: 0000-0003-3852-9033*

## **ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК МЕТОД МІНІМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ**

*O. Doroshenko  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance and Credit,  
Poltava State Agrarian University, Poltava  
V. Sorokatyi  
Master's student, Poltava State Agrarian University, Poltava*

### **FINANCIAL PLANNING IN THE ENTERPRISE AS A METHOD OF MINIMIZING FINANCIAL RISKS**

*У статті проаналізовано підходи до трактування фінансового планування з точки зору різних науковців. Запропоновано розглядати фінансове планування на підприємстві як інструмент зменшення фінансових ризиків в процесі ведення господарської діяльності та забезпечення належного рівня фінансової безпеки суб'єкта господарювання. Наголошено, що в систему показників фінансових планів на підприємстві варто включати не лише прогнозування майбутніх значень показників прибутковості (як основної мети ведення бізнесу), а й показників, що забезпечують рівень платоспроможності та структури капіталу. Розглянуто структуру перспективного плану при складанні бюджетів, кошторисів, наведено види планування на підприємстві та визначено низку завдань фінансового планування. Сформовано порядок здійснення планування та проведення прогнозування на підприємстві за допомогою аналізу доходів і витрат. Відображено кваліфікацію методів планування з точки зору реалізації процесу фінансового моніторингу та аналізу результатів діяльності по різних групах та видах господарської діяльності підприємства. Проведено розподіл на певні рівні ступені оперативності фінансового контролю під час виконання менеджером поставлених задач бюджетного контролю. Виявлено й наведено напрямки вдосконалення фінансового планування та прогнозування на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки.*

*The article analyzes the approaches to the interpretation of financial planning from the point of view of various scientists. It is offered to consider the method of financial planning at the enterprise as the tool*

*of reduction of financial risks in the process of conducting economic activity and maintenance of proper level of financial security of enterprise. As there are a lot of risks and threats to the economic activity of the enterprise nowadays, a business entity is obliged to control the cash flow in real time and future forecasts for further operative reaction in case of significant negative changes. Therefore, the enterprise needs to introduce and implement a system of financial plans in order to manage the risks that may arise in business operations. Thus, we argue that financial planning in this study acts as a lever – fuse to regulate and maintain an appropriate level of financial security of the enterprise. It is noted that the system of indicators of financial plans in the enterprise should include not only the prediction of future values of profitability indicators (as the main purpose of doing business), but also indicators that ensure the level of solvency and capital structure. The structure of the perspective plan in making budgets and estimates is considered, types of planning at the enterprise are given and a number of tasks of financial planning, which fully reflects the essence of financial planning in general, is determined. The order of planning and forecasting in the enterprise by means of the analysis of income and expenses is formed. The qualification of methods of planning from the side of realization of process of financial monitoring and analysis of results of activity by different groups and kinds of economic activity of enterprise is reflected. The concept of financial forecasting in the planning process, as well as prediction of possible negative consequences for the enterprise on the basis of assumptions and analysis of derived indicators is considered. The division of the degree of operability of financial control to certain levels in the performance of the manager of budgetary control tasks was carried out. The directions of improvement of financial planning and forecasting at the modern stage of development of domestic economy are revealed and given.*

**Ключові слова:** *прибуток; фінансове планування; фінансове прогнозування; фінансові ризики; план доходів та витрат; фінансовий план.*

**Keywords:** *profit; financial planning; financial forecasting; financial risks; income and expenditure plan; financial plan.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** В сучасних умовах не має загальних вимог щодо форм, змісту та різновидів фінансових планів, які розробляють суб'єкти господарювання. Фінансовий план є одним із найважливіших елементів бізнес-плану, який складається для проведення аналізу інвестиційних проєктів, а також для управління поточною операційною та фінансовою діяльністю підприємства.

Фінансово-економічна діяльність будь-якого підприємства направлена, в першу чергу, на збереження масштабів діяльності та гідної конкурентної позиції в умовах сучасного ринку, а при веденні агресивної (наступальної) політики – на захоплення нового сегменту ринку за рахунок розширення масштабів діяльності, диференціації продукції, орієнтації на нову цільову аудиторію споживачів. Все це є причиною того, що на підприємстві має бути передбачений комплекс дій, які спрямовані не тільки на аналіз і оцінку досягнутих результатів, а ще й планування майбутньої діяльності на основі створення коротко- та довгострокових фінансових планів. Вдала реалізація таких планів надасть підприємству можливості досягти заявлену конкурентну позицію на ринку та дозволить сприяти їх подальшому економічному зростанню. Крім того, фінансове планування може виступити інструментом зменшення фінансових ризиків на підприємствах та адаптаційним важелем в умовах зміни ринкової кон'юктури.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Досить вагомий внесок у вивчення теоретичних та прикладних аспектів фінансового планування та прогнозування на підприємстві зробили такі вчені як: О. І. Барановський, М. Д. Білик, І. О. Бланк, В. І. Гриньова, І. І. Коблянська, А. М. Поддєрьогін, М. С. Пушкар, Н. І. Строченко, О. О. Терещенко, Л. В. Тешева, Н. М. Ткаченко, М. П. Хохлов. Визначаючи важливість і практичне значення напрацювань у теоретико-методологічній базі стосовно питання реалізації фінансового планування на підприємстві, варто зазначити, що окремі теоретико-прикладні аспекти залишаються недостатньо розробленими. Зокрема, відсутній єдиний підхід до механізму та напрямів здійснення фінансового планування в умовах вітчизняних підприємств. Саме тому особливої актуальності набувають дослідження стосовно втілення інструменту фінансового планування з метою зменшення фінансових ризиків на підприємстві, забезпечення належного рівня фінансово-економічної безпеки та, як наслідок, інструмент антикризового регулювання, які можуть реально застосовуватися при прийнятті управлінських рішень на вітчизняних підприємствах.

**Постановка завдання.** Так як, на сьогоднішній день, для підприємства існує велика кількість ризиків та загроз для його господарської діяльності, то суб'єкт господарювання зобов'язаний контролювати грошовий потік у

режимі реального часу та майбутніх передбачень, за для подальшого оперативного реагування у випадку значних негативних змін. Тому, підприємство, в обов'язковому порядку, необхідно запроваджувати та реалізовувати систему фінансових планів з метою управління ризиками, що можуть виникати в процесі господарської діяльності.

В публікаціях даних вчених більш поглиблено розглядаються всі аспекти фінансового планування та прогнозування на підприємстві. Тому метою даного дослідження було:

- розглянути місце фінансового планування на підприємстві у системі фінансового моніторингу;
- проаналізувати основні підходи до поняття «фінансове планування» у науковій літературі;
- дослідити види поточного фінансового планування на підприємстві;
- проаналізувати методи здійснення фінансового планування;
- розглянути категорію прибуток та його планування, як основу для складання фінансових планів для різних видів діяльності на підприємстві;
- запропонувати рекомендації щодо ведення фінансового планування та прогнозування на підприємстві в цілому

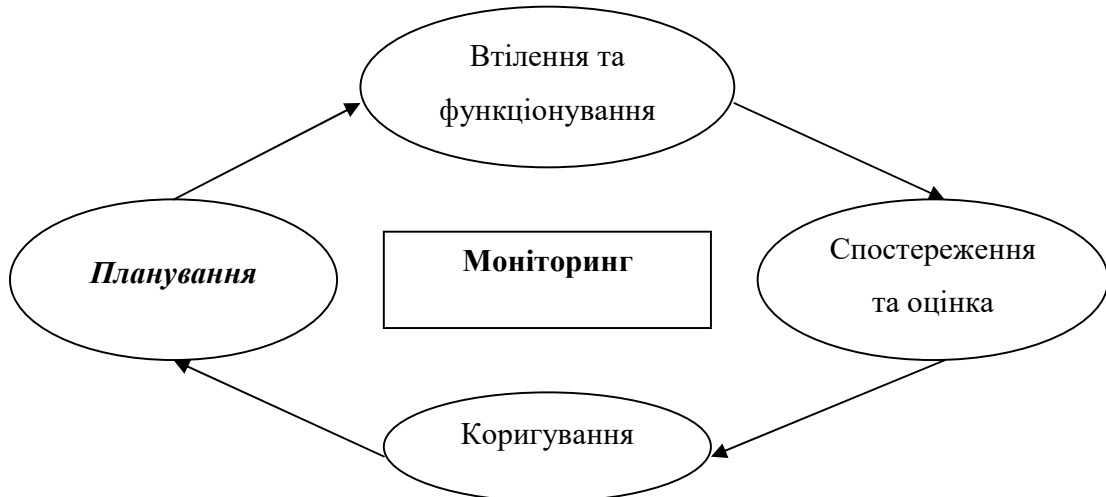
**Виклад основного матеріалу дослідження.** Фінансові плани у процесі планування розробляються та використовуються підприємством, з цілю передбачення майбутніх фінансових результатів. Як підсумок, можна стверджувати, що фінансове планування виступає, як процес формування розміру фінансових та матеріальних ресурсів за джерелами формування та напрямками їхнього використання за виробничими та маркетинговими показниками підприємства у плановому періоді [1].

Одним із найперших етапів для успішного вирішення будь-якої проблеми є чітке формулювання її основних положень та визначення структурних елементів. У табл. 1 нами було проведено аналіз наукових поглядів провідних фахівців економічного проілюстровано формулювання сутності фінансового планування.

**Таблиця 1.**  
**Сутність та основні завдання фінансового планування**

Автор / Джерело	Сутність	Мета / Завдання
Азаренкова Г. М., Михайленко Г. М., Журавель Т. М. [1]	Процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками підприємства у плановому періоді.	Забезпечення підприємницької діяльності необхідними джерелами фінансування
Р. Брейлі Р., Майерс С. [4, с. 771]	Процес, що складається з: 1) аналізу інвестиційних можливостей і можливостей фінансування, які є у розпорядженні компанії; 2) прогнозуванні наслідків поточних рішень, щоб запобігти неочікуваних втрат і зрозуміти зв'язок між поточними і майбутніми рішеннями; 3) обґрунтування обраного варіанту з ряду можливих рішень; 4) оцінка результатів, досягнутих компанією, порівняння їх з цілями, встановленими у фінансовому плані	– проведення аналізу власних та залучених коштів; – подальше встановлення причин незадовільного фінансового результату, та прогноз майбутніх значень показників для уникнення можливих втрат; – аналіз отриманих результатів, та подальші дії для покращення фінансової безпеки на підприємстві.
Партін Г. О., Завгородній А. Г. [9, с. 132]	Розроблення системи фінансових планів за окремими напрямками фінансової діяльності підприємства, які забезпечують реалізацію його фінансової стратегії у плановому періоді	Формування оптимальних фінансових планів по всіх видах господарської діяльності
Сіренко Н. М. [14, с. 214]	Діяльність, пов'язана з управлінням фінансами та спрямована на забезпечення стійкого фінансового стану і підвищення рентабельності підприємства	– створення правильного фінансового менеджменту; – стабілізація та покращення фінансово-економічних показників підприємства;
Шелудько В. М. [16]	Процес розробки системи фінансових планів, який полягає у визначенні фінансових цілей, встановленні ступеня відповідності цих цілей поточному фінансовому стану підприємства та формуванні послідовності дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.	Розробка ефективних шляхів досягнення цілей поставлених підприємством, за допомогою фінансових показників кількісного та якісного характеру

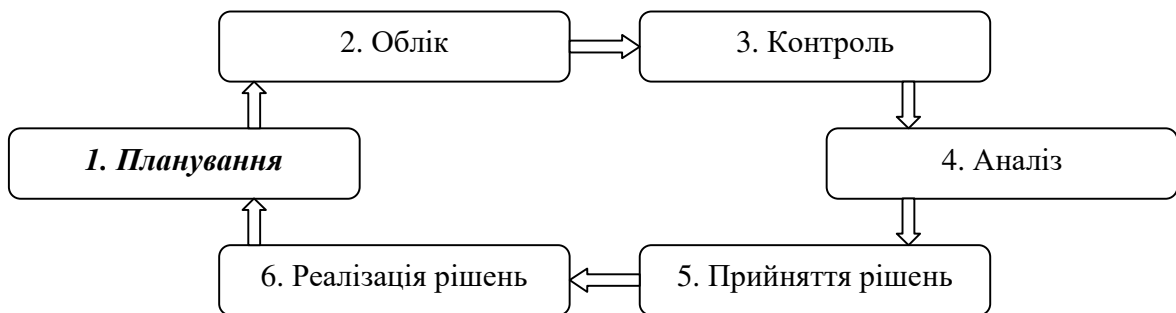
Проаналізувавши підходи до трактування категорії «фінансове планування», варто відмітити, що в сучасних реаліях, роль фінансового планування істотно змінилася, порівнюючи з роками, коли функціонувала зосереджено-опосередкована керована економіка. Адже, у системі моніторингу діяльності підприємства ще з середини XX століття значну роль почали приділяти саме плануванню показників діяльності господарюючих суб'єктів. В цей час була розроблена модель Демінга (цикл PDCA – Plan-Do-Check-Act), що представляла собою циклічну послідовність етапів спостереження, планування та втілення в практичну діяльність поставлених задач на підприємстві (рис. 1).



**Рис. 1. Схематичне зображення циклу PDCA**

*Джерело: [2]*

Паралельно з циклом PDCA дослідники наводять й іншу модель проведення моніторингу господарської діяльності підприємств – модель ТАУ – теорія автоматичного управління, першим етапом якої виступає саме процес планування (рис. 2). Саме на першому етапі планування циклу ТАУ має визначитися сукупність показників, яка лягає в основу складання матриці з метою характеристики стану суб'єкта господарювання протягом запланованого періоду часу.



**Рис. 2. Схематичне зображення циклу ТАУ**

*Джерело: [5, с. 172-173]*

На сьогоднішній день перед вітчизняними підприємствами недержавного сектору економіки не ставляться визначені параметри здійснення фінансового планування. Порядок складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки визначений Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 2 березня 2015 року [12]. В даному Наказі подану форму складання фінансового плану та загальні рекомендації до його складання. Проте дані вимоги висуваються лише до господарюючих суб'єктів, у статутному капіталі яких частка держави становить понад 50 %. Такі підприємства зобов'язані складати фінансовий план на рік з поквартальною розбивкою.

Відповідно до даного Наказу фінансовий план має містити такі розділи:

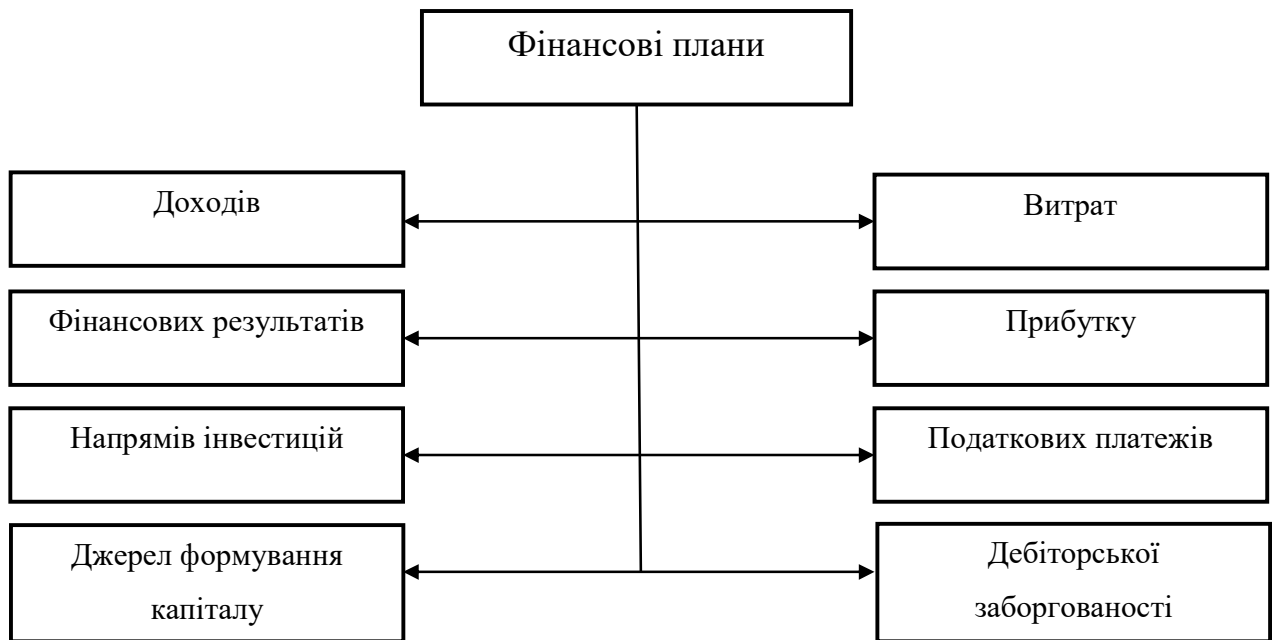
1. Формування фінансових результатів.
2. Сплата податків, зборів та інших обов'язкових платежів.

3. Капітальні інвестиції.
4. Коефіцієнтний аналіз.
5. Звіт про фінансовий стан.
6. Кредитна політика
7. Дані про персонал та витрати на оплату праці [11, 12].

Але варто ще раз наголосити, що мова йде лише про підприємства державного сектору економіки. Відповідно до вищевказаного Наказу, роль фінансового плану полягає у створенні можливостей для зростання показників прибутковості діяльності підприємства, нарощування активів і власного капіталу у порівнянні з попередніми періодами.

Проте в умовах сьогодення суб'єкти господарювання різних організаційно-правових форм та незалежно від форм власності для того, щоб досягти максимального розміру фінансового результату (як головної мети ведення бізнесу) в довгостроковій перспективі мають приділяти вагому роль фінансовому плануванню, по-перше, щоб мати змогу оцінювати фактично наявний фінансовий стан в теперішніх реаліях та в перспективі (постановка цілей, заплановані показники діяльності, фактичне виконання (перевиконання/недовиконання та аналіз причин) поставлених задач, по-друге, щоб в потрібний момент забезпечити виконання своїх зобов'язань перед банками, соціальними фондами, бюджетом та іншими кредиторами, водночас забезпечивши собі захист від штрафів та санкцій. Таким чином, необхідно: заздалегідь розраховувати розмір доходів і витрат, зміну в ринковій кон'юктурі, врахувати наслідки інфляції, виявити порушення договірних зобов'язань партнерів суб'єкта господарювання [4, с. 273].

Складання поточного фінансового плану виступає, як одна з складових для формування перспективного плану та аналізу його показників. Кожен із видів планів, під час поточного планування, відіграє важливу роль при складанні бюджетів, кошторисів, прогнозування тощо (рис. 3).



**Рис. 3. Види поточних фінансових планів на підприємстві**

Під час планування розглядають фінансові показники якісного та кількісного характеру, які підсумовують і обумовлюють найбільш ефективні шляхи їх модернізації.

Фінансове планування виконує ряд завдань, які направлені на:

- утримання достатнього рівня необхідних фінансових ресурсів для виробничої та інвестиційної діяльності;
- визначення оптимальних шляхів ефективного інвестування капіталу та його оцінка раціональності використання;
- укладання доцільних фінансових відносин з іншими суб'єктами господарювання, банками, страховими компаніями тощо;
- пошук та мобілізація резервів для нагромадження прибутку за рахунок раціонального використання грошових, трудових, та матеріальних ресурсів;
- проведення контролю за утворенням та реалізацією платіжних засобів [10, с. 285].

У процесі планування фінансової діяльності розглядають наступні методи планування на підприємстві [17], які підпорядковуються певним кваліфікаційним ознакам (рис. 4).



Рис. 4. Класифікаційні підходи до методів фінансового планування

Процес фінансового планування проходить через такі етапи:

- аналіз поточного фінансового стану підприємства;
- створення наукових передумов для прогнозування можливих майбутніх значень планових показників;
- об'єктивне складання планів;
- розробка концептуальних процесів для завчасного внесення поправок в процес реалізації планів.

Розробка системи фінансового планування на підприємстві повинно передбачати не тільки порядок складання та схвалення фінансових планів, а й контроль за їх виконанням та внесенням потрібних змін до них в процесі їх реалізації [16, с. 337].

Серед таких систем передбачень майбутніх показників є прогноз. Фінансове прогнозування – це процес формування і розробка можливих майбутніх шляхів розвитку фінансового стану підприємства. Фінансове прогнозування, як і фінансове планування, базується на фінансовому аналізі. Проводячи аналогію з фінансовим плануванням, прогнозування опирається не тільки на правильності даних, а й на деяких припущеннях. Під час виконання прогнозування досліджуються чинники, які впливають на ту чи іншу фінансово-економічну діяльність підприємства та яким чином вони будуть в майбутньому впливати на його фінансовий стан.

Через те, що фінансове прогнозування являє собою припущення, то на вивчення надається декілька альтернативних припущень і на їх засадах робиться прогноз. Тому фінансове прогнозування створює можливість проводити порівняльний аналіз варіацій розвитку підприємства й обирати найбільш ефективні напрямки досягнення високого рівня ефективності господарювання.

На фінансове прогнозування було доручено виконання низки поставлених завдань:

- 1) аналіз документації з прогнозу, для визначення розміру додаткових коштів, які будуть, в подальшому, необхідні підприємству для зростання діяльності виробництва;
- 2) прогнозування майбутнього збільшення обсягу фінансових ресурсів у поточному періоді;
- 3) визначення шляхів раціонального використання фінансових ресурсів;
- 4) відкриття нових джерел формування фінансових ресурсів.

В умовах сучасної ринкової економіки, під час фінансового прогнозування підприємство повинно опиратися на низку обов'язкових принципів, що покладені в концепцію подальшого його розвитку, а саме:

– маючи у своєму розпорядженні окрему суму фінансових ресурсів, варто розрахувати витрати так, щоб в подальшому отримувати максимально високу рентабельність.

– в момент фінансового прогнозування має зберігатися рівновага ризиків для того, щоб витрати, які принесуть високий фінансовий прибуток, але мають високий ризик, поєднувалися з вкладеними коштами в менш прибуткові об'єкти, але які мають стабільний дохід;

– у процесі фінансового прогнозування повинна враховуватись інфляційна ситуація, відповідно до якої коригуються всі поточні розрахунки;

– після вибору спрямування довгострокових вкладень коштів, варто врахувати максимально ефективні методи їх фінансування.

З цього слідує, що фінансове прогнозування дає можливість аналізувати тенденції, які формуються під час проведення фінансової політики в майбутніх періодах, з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів для визначення перспектив подальшої фінансової стратегії, яка надає підприємству фінансово-економічну стабільність та конкурентоспроможність на ринку [13].

Так як головною метою ведення бізнесу є отримання прибутку та підтримання запланованого рівня рентабельності, то в цьому контексті досить вагомого значення набуває фінансове планування результативних показників діяльності, яке в свою чергу базується на управлінні доходами, витратами, управлінні механізмом формування фінансових результатів.

При складанні плану доходів на підприємстві фінансовий менеджер повинен не лише застосовувати метод естраполяції, а й велику роль приділяти врахуванню показників реалізації інвестиційних проєктів інвестування, що матимуть вплив в майбутньому на отримання доходу, або ж від розміру. Крім того, на нашу думку, при плануванні доходів, варто врахувати й показники дебіторської заборгованості, яка виникає на підприємстві, та складеного поточного її плану з ймовірним її поверненням чи неповерненням суб'єкту господарювання. Адже важливим є не лише визнання доходів (які виникають при переході права власності на товар), а планування в часовому інтервалі реальних грошових надходжень. При складанні плану витрат, керівник суб'єкта підприємництва повинен врахувати показники всіх можливих складених планів, де розраховується сума коштів, що буде спрямована на розвиток підприємства, або на приклад: складання плану заборгованості та податкових платежів, з метою регулювання фінансово-кредитної політики.

Аналіз доходів – це один із елементів економічної стратегії суб'єкта господарювання. Він направлений на створення фінансово-економічних умов, що забезпечують компенсацію постійних витрат підприємства, виплату змінних витрат, які підвладні до обсягу реалізації готової продукції, повної і завчасної оплати всіх видів обов'язкових платежів, податків та забезпечення отримання прибутку.

Тому, аналіз доходів підприємства побудований на принципах:

– обґрунтування видів господарської діяльності, доцільних для здійснення на підприємстві;

– встановлення критеріїв результативності укладання комерційних угод для подальшої реалізації своїх товарів (робіт, послуг) на ринку;

– формування гнучкої цінової та маркетингової політики, в процесі закупівлі та продажу готових товарів(робіт, послуг);

– вживання системи цінових знижок й дисконтів, завчасність їх впровадження, що дає можливість забезпечити збільшення обсягів реалізації продукції (під час надання комерційних знижок покупцям) чи зростання величини доходів (під час упровадження знижок, які надаються постачальниками);

– формування економічно прорахованого розміру торговельних знижок.

Здійснення фінансового планування доходів має йти у тісному взаємозв'язку з інвестиційною стратегією підприємства, базовою стратегією розвитку підприємства, залежати від стадії життєвого циклу суб'єкта господарювання, та передбачати:

– створення інформаційної бази для створення та прийняття управлінських рішень;

– здійснення аналізу та планування як самої величини валового доходу, так і чинників, які визначають його рівень та розмір, а також аналіз ступеня оптимальності отриманого доходу для забезпечення достатнього рівня самофінансування підприємства, здійснення диверсифікації виробництва та зменшення рівня фінансових ризиків;

– формування політики одержання доходів, під час вибору інструментів та важелів їх реалізації;

– створення прогнозу можливих шляхів отримання доходів за видами господарської діяльності та їх аналіз щодо можливості реалізації;

– складання плану раціонального рівня доходів підприємства [6].

Створення стратегії аналізу доходів підприємства включає попереднє дослідження процесу визначення основних тенденцій та закономірностей, формування доходів, виявлення та кількісну оцінку факторів, що обумовлюють як обсяг, так і рівень доходів. Кожне підприємство повинно чітко уявляти мету аналізу доходів і визначити перелік завдань, вирішення яких дозволить досягти поставленої мети. Одночасно встановлюється перелік показників, які повинні підлягати вивченню [7].

Під час здійснення планування фінансових результатів, також необхідно розглянути й планування витрат. Даний вид планування полягає у визначенні складу витрат та їх якісної та кількісної оцінки. У процесі планування витрати підприємства поділяють на поточні та одночасні. Одночасні витрати (разові) виступають у ролі інвестицій, пов'язаних зі зростанням виробництва, заміною основних резервів, реконструкцією тощо. Поточні витрати на пряму поєднані з виробництвом і реалізацією продукції, робіт, послуг.

Основною метою планування витрат є: забезпечення оптимізації раціонального використання фінансових ресурсів підприємства, дотримання необхідних величин прибутку й рівня рентабельності.

Плани витрат складають на основі аналізу показників господарської діяльності за попередній період, планів капіталовкладень та інноваційної діяльності. Планування собівартості продукції на підприємстві відбувається в такій послідовності:

1) формування кошторису витрат і прогноз собівартість продукції, робіт і послуг цехів виробничої інфраструктури;

2) створення кошторисів: видатків пов'язаних із підготовкою та опануванням виробництва продукції; компенсація зносу спеціального інструменту та обладнання спеціального призначення; загальновиробничих витрат за підприємницькими цехами основного виробництва з наступним їхнім узагальненням по підприємству; інших операційних витрат; адміністративних витрат; витрат на збут продукції;

3) розрахунок собівартість однієї одиниці продукції за видами;

4) калькуляція собівартості усєї готової продукції та товарів, що реалізуються;

5) складають зведений бюджет витрат на виробництво.

У процесі планування собівартості продукції вище наведені методи застосовуються, зазвичай, у сукупності та доповнюють один одного, що робить процес планування витрат наскрізним [16].

Підприємства, що здійснюють свою виробничу діяльність у ринкових умовах, необхідно створити таку систему планування, що зможе швидко й ефективно реагувати на потреби ринку.

Добробут підприємства здебільшого залежить від суми отриманого прибутку, що перебуватиме в його розпорядженні, тому особливо важливо приділяти увагу під час планування конкретно цього показника.

Роль прибутку в процесі господарської діяльності підприємства полягає в тому, що він показує кінцевий фінансовий результат. Включаючи в собі всі фінансові результати різних видів господарської діяльності, прибуток акумулює одне з джерел сплати податків та зборів, таким чином, поповнює джерела утворення фінансових ресурсів підприємства [15].

Планування прибутку робиться складається окремо з кожного виду операцій підприємства: від продажу товарної продукції; від позареалізаційних доходів і витрат; іншої продукції, роботи та послуг нетоварного характеру; продажу основних виробничих фондів, іншого майна й нематеріальних активів [6].

На нашу думку, для створення умов забезпечення стабільної діяльності кожного суб'єкта господарювання необхідно виважено підходити до здійснення фінансового планування діяльності підприємства, яке передбачає не лише визначення планових показників, а і відповідну систему контролю за виконанням бюджету, та яка має бути своєрідним моніторингом фінансового стану підприємства.

Базою для контролю служить зворотний контакт, що має необхідну інформацію для визначення причин і ліквідація відхилень фактичних показників від запланованих у бюджеті. Чим вище ступінь оперативності контролю, тим він є більш дієвим. Облік і контроль витрат повинні бути максимально наближені до місця і часу їх виникнення. Так, якщо витрати січня стають відомі у другій половині лютого, то такий облік багато в чому втрачає властивість дієвості, він значною мірою представляє втрачені можливості.

Не маючи ефективної системи контролінгу, неможливо в повній мірі забезпечити якісне виконання бюджетних планів. Дана система дає змогу своєчасно виявляти проблеми, виявляти похибки під час планування та вносити відповідні корективи в управлінські рішення для ліквідації виявлених відхилень.

Головною метою бюджетного контролю є направлення діяльності менеджерів до пошуку підвищення якості ефективного реагування на зміни в процесі господарської діяльності та прорахунок наслідків можливого впливу своїх рішень на роботу інших підрозділів підприємства [3].

У процесі фінансового контролю виявляються небажані розбіжності між фактичними та запланованими показниками; визначаються причини таких розбіжностей з тим, щоб надалі виключити їх вплив. Такий аналіз може бути проведений за допомогою моделей одно- та багатофакторного аналізу, аналітичних та оптимізаційних розрахунків. У ході аналізу в результаті вирішення функціональних завдань отримують аналітичні таблиці, графіки, рекомендації з регулювання виробництва.

За результатами оцінювання фахівців, було проаналізовано та приведено до висновку, що приблизно половина підприємств, де використовується система бюджетування, в повній мірі не є ефективною в використанні. Такою системою являється короткострокове планування, в якій відображаються відхилення фактично сформованих результатів та які регулярно перевищують заплановані показники приблизно на 20-30 %. Подібна ситуація є критичною проблемою, так як бюджет підприємства являє собою основу для подальшого прийняття оперативних управлінських рішень.

Невиконання бюджету означає відсутність реалізації всіх інших планів суб'єкта господарювання: виробництва, продажу, виплати заробітної плати, податків тощо. У кінцевому підсумку це призводить до невиконання основного плану будь-якого підприємства - стратегії розвитку.

Теперішній стан української економіки і фінансів, головних макроекономічних та макрофінансових показників, відбивають гостру їх кризу. В таких умовах усе більшого значення набуває впровадження ефективного бюджетного планування. Для подальшого його вдосконалення доцільно впровадити реальне середньострокове бюджетне планування, використовуючи чи екстраполятивний метод планування, на основі «ковзного триріччя». Складання такого типу фінансового плану дає можливість: по-перше, оперативно реагувати на зміну структури



соціально-економічного розвитку, по-друге, досягти врівноваження різних кон'юнктурних тенденцій розвитку макроекономічних та макрофінансових показників, тобто розробити середньостроковий бюджетний план, слідуючи сучасним реаліям розвитку економіки. Значною перевагою «ковзного триріччя» над іншими видами строкового планування, є можливість здійснювати незначне корегування показників кожного наступного фінансового періоду, іншими словами щорічне планове узгодження середньострокового фінансового плану підприємства. Це дозволяє вносити правки в середньостроковий бюджетний план згідно макрофінансових та макроекономічних змін у прогнозі бюджету підприємства.

Підсумовуючи все вище сказане, варто відмітити, що необхідно враховувати всі позитивні аспекти світового досвіду та практику українських реалій, з приводу складання фінансових планів на підприємстві, варто здійснювати реальне середньострокове планування та впроваджувати нормативно-правовий стратегічний документ розвитку господарської діяльності підприємства з довгостроковим декларуванням бюджетних пріоритетів, що дозволить прийти до реальності планування макроекономічних і макрофінансових показників, та зробити їх більш зрозумілими для суспільства [8, с. 176-177].

**Висновки.** Таким чином можна стверджувати, що планування і прогнозування є невід'ємною частиною для проведення господарської діяльності підприємства. Фінансове планування потрібне: для аналізу фінансово-економічного стану підприємства, подальшого прогнозування фінансових показників, а також для перерозподілу всіх ресурсів у подальшому. Всі ці показники дають змогу підприємству отримати орієнтовний фінансовий план, з метою подальшого прогнозу продажів та похідних витрат на виробництво, реалізацію та розширення ринків збуту товарів (робіт, послуг). Для здійснення фінансового планування на підприємстві використовують: балансовий метод, нормативний метод та метод коефіцієнтів. Кожен із цих методів аналізує дані й показники в певному визначеному порядку, але вони всі направлені на аналіз і отримання запланованих фінансових результатів, для подальшого включення цих розрахунків до процесу майбутнього фінансового планування та прогнозування на підприємстві.

Фінансове прогнозування ґрунтується на принципах фінансового аналізу планових показників й певних припущень. Воно дає можливість дослідити вплив чинників на фінансовий стан підприємства, тим самим спрогнозувати, яким чином вони будуть впливати на нього в майбутньому.

Прогнозування дозволяє запобігти дисбалансу у фінансовому стані, що в майбутньому дає підґрунтя для подальшого прийняття майбутніх фінансових рішень. Даний показник надає можливість порівняти різні варіанти майбутнього розвитку підприємства та обирати більш доцільні шляхи успішної високої ефективності господарювання.

Під час проведення планування та прогнозування підприємство зобов'язане контролювати процес виконання запланованих результатів. Даний контроль забезпечується за допомогою певного взаємозв'язку між існуючою інформацією за аналогічні попередні періоди та отриманих даних, які надходять під час виробництва та запланованих фінансових показників, що закладені в плані. Для подальшого ефективного управління, застосовують дворівневу систему контролінгу – нижній та верхній рівень контролю. Управління на нижньому рівні являє собою контроль за реалізацією бюджетів тільки фінансово-економічних структур суб'єкта підприємництва, а верхній рівень всіх структур в цілому.

В наш час, сучасна економіка постійно підлягає змінам, тому підприємству доцільно використовувати середньострокове бюджетне планування, побудоване на основі «ковзного триріччя». Воно надає змогу підприємству більш краще адаптуватися на зміну кон'юнктури ринку та реалізовувати оперативні зміни в процесі макроекономічного та мікроекономічного розвитку.

Отже, підсумовуючи все вище сказане, ми дійшли до висновку, що у разі використання фінансового планування, керівництво на підприємстві повинно охоплювати великий спектр фінансово-економічних показників для подальшого їх оперативного планування та корекції відхилень, що можуть виникнути при плануванні. Все це дасть змогу вітчизняним підприємствам зменшити рівень фінансових ризиків та уникнути виникнення кризових явищ.

#### **Список літератури.**

1. Азаренкова Г. М., Журавель Т. М., Михайленко Р. М. Фінанси підприємств : навч. посіб. для самост. вивчення дисципліни. Київ : Знання, 2009. 299 с.
2. Антонюк О. О. Антикризовий моніторинг: принципи та механізм проведення. *Економічний простір* : Збірник наукових праць. № 48/1. Дніпропетровськ : ПДАБА, 2011. С. 190–196.
3. Білик М. Д., Белялов Т. Е. Фінансове планування на підприємстві : навчальний посібник. Київ : ПанГот, 2015. 435 с.
4. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. 2-е рус. изд. пер. Н. Барышниковой с 7-го междунар. изд. Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. 1008 с.
5. Зарубінський В. М., Дем'янов М. І., Кушлик С. Я., Семеренко І В. Фінансове управління підприємством: принципи, методи та інструменти. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1 (91). С. 171–175.
6. Кучеренко Т.Є. Методологія формування фінансових результатів у сучасних умовах. Облік і фінанси АПК, 2007. С. 163-167.
7. Марцин В. С. Економіка торгівлі : підручник [2-ге вид., випр. і доп.]. Київ : Знання, 2008. 603 с.

8. Медвецький І. Бюджетне планування в Україні : сучасний стан та шляхи вдосконалення [Текст] // *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті : національна візія та виклики в глобалізації : зб. тез доп. XII Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених* [м. Тернопіль, 26-27 берез. 2015 р.]. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. С. 176-177.
9. Партін Г. О., Загородній А. Г. Фінанси підприємств: навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 379 с.
10. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: підручник / кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. 7-ме вид. Київ : Вид-во КНЕУ, 2008. 552 с.
11. Про внесення змін до Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки. Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України № 122 від 22 січн. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0316-21#n83>.
12. Про затвердження Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки. Наказ Міністерства економічного розвитку економіки і торгівлі України № 205 від 02 берез. 2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0300-15#n669>.
13. Серова І. А. Шаповалова В. О. Бізнес-статистика: конспект лекцій. Харків : ХНЕУ, 2009. 88 с.
14. Сіренко Н. М., Бурковська А. В., Бузнік О. О. Фінансове планування - складова сталого розвитку підприємства. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2011. Вип. 3, Т.2. С. 214 - 217.
15. Слосаренко О. Ю. Планування фінансових результатів підприємства. Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність: матеріали VII міжнародної Інтернет-конференції студентів та молодих вчених [Харків, 27 грудня 2016р.]. Харків : Харківський політехнічний інститут: URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/35051/1/Conference\\_NTU\\_KhPI\\_2012\\_Stratēhii\\_innovats\\_rozvytku\\_ekonomiky.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/35051/1/Conference_NTU_KhPI_2012_Stratēhii_innovats_rozvytku_ekonomiky.pdf) (дата звернення 5.09.2021).
16. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент : підручник 2-ге вид., стер. . Київ : Знання, 2013. 375 с.
17. Щербань О. Д. Види та методи фінансового планування на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 6 (46). С. 530 – 534.

#### References.

1. Azarenkova, H. M. Zhuravel, T. M. and Mykhailenko, R. M. (2009), *Finansy pidpriemstv* [Business Finance], Znannia, Kyiv, Ukraine, P. 299.
2. Antoniuk, O. O. (2011), "Crisis monitoring: principles and mechanism", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 48/1, pp. 190-196.
3. Bilyk, M. D. and Bielialov, T. E. (2015), *Finansove planuvannia na pidpriemstvi*, PanTot, Kyiv, Ukraine, P. 435.
4. Breuil, R. and Myers, S. (2008), *Principles Corporate Finance*, OLIMP%Business, Moscow, Russia, pp.1008.
5. Zarubins'kyj, V. M., Dem'ianov, M. I., Kushlyk, Ye. Ya. and Semerenko, I V. (2009), "Financial management of the enterprise: principles, methods and tools", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 1/91, pp. 171-175.
6. Kucherenko T.Ye. (2007), "Methodology of formation of financial results in modern conditions", *Oblik i finansy APK*, pp. 163-167.
7. Martsyn, V. S. *Ekonomika torhivli : pidruchnyk* (2008) [2-he vyd., vypr. i dop.]. Znannia, Kyiv, Ukraine, P. 603.
8. Medvets'kyj, I. (2015), "Budget planning in Ukraine: current status and ways to improve", *Zbirka dopovidej XII Mizhnar. nauk.-prakt. konf. molodykh vchenykh* [Economic and social development of Ukraine in the XXI century: national vision and challenges in globalization], *Ekonomichnyj i sotsial'nyj rozvytok Ukrainy v KhKhI stolitti*, National University, Ternopil', Ukraine, pp. 176-177.
9. Partin, H.O. and Zahorodnij, A.H. (2006), *Finansy pidpriemstv* [Finance companies]. Znannia, Kyiv, Ukraine, P. 379.
10. Poddyer'ohin, A.M. (2008), *Finansy pidpriemstv* [Finance of enterprises], 7nd ed, KNEU, Kyiv, Ukraine, P. 552.
11. Ministerstvo rozvytku ekonomiky, torhivli ta sil'skoho hospodarstva Ukrainy (2021), "Pro vnesennia zmin do Poriadku skladannia, zatverdzhennia ta kontroliu vykonannia finansovoho planu sub'iekta hospodariuvannia derzhavnoho sektoru ekonomiky" available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0316-21#n83> (Accessed 22 January 2021).
12. Ministerstvo ekonomichnoho rozvytku ekonomiky i torhivli Ukrainy (2015), "Pro zatverdzhennia Poriadku skladannia, zatverdzhennia ta kontroliu vykonannia finansovoho planu sub'iekta hospodariuvannia derzhavnoho sektoru ekonomiky" available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0316-21#n83> (Accessed 2 March 2015).
13. Sierova, I. A. and Shapovalova, V. O. (2009), *Biznes-statystyka: konspekt lektzij* [Business statistics: lecture notes], KhNEU, Kharkiv, Ukraine, P. 88.
14. Sirenko, N. M., Burkovs'ka, A. V. and Buznik, O. O. (2011), "Financial planning is a component of sustainable development of the enterprise", *Naukovi pratsi Poltav'skoi derzhavnoi ahrarnoi akademii*, vol. 3/2, pp. 214-217.
15. Sliusarenko, O. Yu. (2016), "Planning the financial results of the enterprise", *materialy VII mizhnarodnoi Internet-konferentsii studentiv ta molodykh vchenykh* [Strategies of innovative development of economy of Ukraine: problems, prospects, efficiency], *Stratēhii innovatsijnoho rozvytku ekonomiky Ukrainy: problemy, perspektyvy, efektyvnist'*, Kharkivs'kyj politekhnichnyj instytut, Kharkiv, Ukraine, available at:

[http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/35051/1/Conference\\_NTU\\_KhPI\\_2012\\_Strategii\\_innovats\\_rozvytku\\_ekonomiky.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/35051/1/Conference_NTU_KhPI_2012_Strategii_innovats_rozvytku_ekonomiky.pdf).

16. Shelud'ko, V. M. (2013), *Finansovij menedzhment* [Finansovij menedzhment]. Znannia, Kyiv, Ukraine, P. 375.

17. Scherban', O. D. (2017), "Types and methods of financial planning at the enterprise", *Molodyj vchenyj.*, vol. 6/46, pp. 530 – 534.

*Стаття надійшла до редакції 20.10.2021 р.*