

Фурса Вікторія Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри правового забезпечення підприємницької діяльності та фінансової безпеки факультету 6 Харківського національного університету внутрішніх справ
Гнатенко Євгенія Петрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, управління та адміністрування Миколаївського інституту розвитку людини відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна»
Гнатєва Тетяна Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування Одеського державного аграрного університету

Fursa Victoriia,
PhD in Economics, Associate Professor,
Kharkiv National University of Internal Affairs,
<https://orcid.org/0000-0001-6325-0910>

Hnatenko Yevgenia,
PhD in Economics, Associate Professor,
Mykolaiv Institute of Human Development of The
Open International University of Human
Development "Ukraine",
<https://orcid.org/0000-0001-6201-6268>

Hnatieva Tetiana,
PhD in Economics, Associate Professor,
Odesa State Agrarian University,
<https://orcid.org/0000-0001-6071-0889>

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ І РОЛЬ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
THE ECONOMIC ESSENCE AND ROLE OF FINANCIAL PLANNING IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

Фурса В. А., Гнатенко Є. П., Гнатєва Т. М.
Економічна сутність та роль фінансового планування в системі управління підприємством. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 69 – 75.

Fursa V., Hnatenko Y., Hnatieva T.
The economic essence and role of financial planning in the enterprise management system. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. Volume 8. № 2, pp. 69 – 75.

Для успішного розвитку бізнесу необхідне постійне вдосконалення системи фінансового планування діяльності підприємства та фірми під час накопичення вітчизняного та зарубіжного досвіду, розроблення нових концепцій, методологій і підходів, що враховують умови господарювання. Щораз більша самостійність підприємств і їх незалежність від бюджетних джерел фінансування, з одного боку, визначили велику ініціативу у розробленні систем фінансового планування, збільшили варіативність підходів до їх розвитку, а з іншого боку, призвели до розмиття єдиних методологічних принципів такого планування. Відсутність уніфікованої моделі системи фінансового планування на підприємстві, закріпленої у законодавчих актах, наявність низки дискусійних питань у теорії фінансового планування та бюджетування призводять до виникнення проблем у галузі організації фінансового планування, вирішення яких дозволить максимізувати переваги цієї технології для підприємств. Водночас наявні методи та способи фінансового планування на підприємствах не вповні відповідають вимогам розвитку економіки на сучасному етапі, що зумовлює необхідність нового осмислення та організаційно-технологічних рішень, що дозволяють менеджерам підприємств подолати помилки несистемного підходу та озброїтися новим інструментарієм для ефективної організації процесу фінансового планування. Фінансове планування дозволяє підприємствам моделювати стратегічний напрям і вживати заходів для оптимізації фінансової та ділової ефективності. Цей підхід є перспективним і використовується, щоб допомогти фінансам спрямувати бізнес для досягнення його стратегії. Фінансове планування охоплює довгострокові плани, моделювання сценаріїв, щорічне складання бюджету та прогнозування, спеціальну звітність та аналіз. Фінансове планування – цей важливий, значимий інструмент, метод фінансового менеджменту потребує теоретико-методологічного вдосконалення, вирішення важливої актуальної проблеми подолання відриву стратегічних фінансових планів від тактичних за допомогою нових підходів і концепцій менеджменту, до яких належить збалансована система показників.

Ключові слова: планування, управління, система показників, підприємство, ресурси.

For the successful development of business, it is necessary to constantly improve the financial planning system of the enterprise and firm while accumulating domestic and foreign experience and developing new concepts and methodologies. It approaches that consider business conditions. The growing independence of enterprises and their independence from budgetary sources of financing, on the one hand, determined a great initiative in the development of financial planning systems, increased the variability of approaches to their story, and on the other hand, led to the blurring of the single methodological principles of such planning. The lack of a unified model of the financial planning system at the enterprise, enshrined in legislation, and the presence

of several debatable issues in the theory of financial planning and budgeting led to the emergence of problems in the field of financial planning organization, the solution of which will allow maximizing the advantages of this technology for enterprises. Along with this, the existing methods and methods of financial planning at enterprises do not fully meet the requirements of economic development at the current stage, which necessitates a new understanding and organizational and technological solutions that allow enterprise managers to overcome the errors of a non-systematic approach and arm themselves with new tools for the effective organization — financial planning process. Financial planning will enable businesses to model strategic direction and take action to optimize financial and business performance. This approach is forward-looking and is used to help finance direct the company to achieve its strategy. Financial planning covers long-term plans, scenario modeling, annual budgeting and forecasting, unique reporting, and analysis. Financial planning - this critical, significant tool and method of financial management needs theoretical and methodological improvement, solving the urgent current problem of overcoming the gap between strategic financial plans and tactical ones with the help of new management approaches and concepts, which include a balanced system of indicators.

Keywords: *planning, management, indicator system, enterprise, resources.*

Вступ

Досягнення успіху у діяльності кожного підприємства безпосередньо пов'язано з питаннями фінансового планування. Забезпечення конкурентних переваг, інвестиційної привабливості, ефективного розподілу всіх видів виробничих ресурсів зумовлює необхідність планування фінансово-господарської діяльності з використанням комплексних наукових підходів на всіх рівнях планування – стратегічному, тактичному та оперативному. Фінансове планування стабілізує фінансово-господарську діяльність економічного і нестабільного зовнішнього середовища, забезпечує підтримку прийняття управлінських рішень, мотивацію та контроль роботи підрозділів і працівників підприємства.

Аналіз наукової літератури показав, що зарубіжні автори Р. Брейлі, Ю. Брігхем, Дж. Д. Ван Хорн, С. Росс, Дж. Сициліано, Ченг Ф. Лі, П. Етрілл та ін. приділяють більшу увагу питанням фінансового планування на підприємстві. Водночас дотепер не досягнуто єдності думок щодо визначення її сутності та змісту, оцінки ефективності системи внутрішньофірмового планування. Недостатньо публікацій з практичних питань організації та вдосконалення фінансового планування на підприємствах.

Визначення мети та цілей дослідження

Мета статті: розкрити сутність фінансового планування та його роль як інструменту фінансового менеджменту на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження

Найважливішою функцією управління є функція планування, що передбачає розроблення планів, що охоплюють різні боки фінансово-господарської діяльності підприємства.

Як економічна категорія планування досліджує проблеми максимально ефективного використання виробничих ресурсів для досягнення мети підприємства, найважливішою з яких є максимізація прибутку? Планування насамперед спрямоване на передбачення ситуацій і фактів господарської діяльності, які можуть несприятливо позначитися на прибутку підприємства, воно дозволяє передбачити можливі ризики та провести конкретні заходи щодо їх зниження.

Ефективність роботи підприємства, забезпечення високих темпів його економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності у ринкових умовах значною мірою визначається рівнем фінансового управління підприємства. Тому основним елементом системи планування є фінансове планування, що є складовою управлінського процесу. Необхідність фінансового планування обумовлена тим, що успішне функціонування та розвиток підприємства неможливе без наявності відповідних резервів фінансових ресурсів, що використовуються для здійснення фінансово-господарської діяльності. Виникає потреба у прогнозуванні руху грошових потоків, плануванні надходження ресурсів, їх найдоцільнішому розподілі.

Низка західних та вітчизняних вчених вважають, що фінансове планування – це суттєвий елемент системи фінансового управління, який впливає на всі аспекти діяльності підприємства. Так, Біла О.Г., дотримується точки зору, що фінансове планування це планування процесів формування, розподілу, перерозподілу і використання фінансових ресурсів на певний період, розроблення фінансових планів [1]. Гриньова В.М., стверджує, що фінансове планування – процес визначення обсягів фінансових ресурсів за джерелами їх цільового використання та маркетинговими показниками діяльності підприємства в плановому періоді. [2]. Семенов Г.А., Бугай В. З., підкреслюють, що «... фінансове планування відіграє важливе значення в діяльності підприємства й являє собою процес аналізу дивідендної, фінансової, інвестиційної політики,

прогнозування їх результатів й впливу на економічне оточення компанії та прийняття рішень відносно допустимого рівня ризику при оптимальному виборі проектів» [3].

За визначенням Шелудько В.М., «фінансове планування – це процес, що складається з:

- оцінки можливостей інвестування та фінансування, які має компанія;
- прогнозування наслідків прийнятих рішень з метою уникнення невизначеності та встановлення зв'язку між поточними та майбутніми рішеннями;
- обґрунтування оптимального варіанта з низки можливих рішень;
- оцінки досягнутих результатів та порівняння їх з цілями, встановленими у фінансовому плані компанії» [4].

Досліджуючи методологічні аспекти фінансового управління, слід відзначити, що процес розроблення та матеріалізації фінансової політики починається з формування планів розвитку, оцінювання інформаційних і ресурсних можливостей підприємств, аналізу здатності до підвищення ефективності управління факторами виробництва, оперативного маневрування, вибору оптимальної альтернативної вартості капіталу, темпів розвитку, і на цій основі створення плану дій з реалізації поставлених завдань [5].

Фінансове планування, також відоме як підключене планування підприємства, дозволяє підприємствам моделювати стратегічний напрям і вживати заходів для оптимізації фінансової та ділової ефективності. Цей підхід є перспективним і використовується, щоб допомогти фінансам спрямувати бізнес для досягнення його стратегії. Фінансове планування охоплює довгострокові плани, моделювання сценаріїв, щорічне складання бюджету та прогнозування, спеціальну звітність та аналіз. За останні кілька років фінансове планування перетворилося з періодичної діяльності на безперервний процес, який враховує минулі показники, коригуючи драйвери на цьому шляху, щоб гарантувати, що компанія має на меті досягнення своїх фінансових цілей.

Залежно від стадії життєвого циклу підприємства, кон'юнктури ринку, на якому воно функціонує, й інших чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, цілі підприємств варіюють від необхідності уникнення банкрутства до розвитку і освоєння нових ринків. Тому і процес фінансового планування може мати різні цільові установки залежно від завдань, визначених менеджментом підприємства на перспективу [6].

Завдяки тому, що фінансове планування охоплює цілі діяльності підприємства, допомагає зрозуміти, наскільки буде вигідний проект в умовах конкуренції, воно відіграє важливу роль. Його роль у системі управління сучасним підприємством полягає в такому [7]:

- 1) реалізує сформовані стратегічні цілі у вигляді певних фінансових показників – виручки, прибутку, грошових потоків та інших;
- 2) гарантує забезпеченість ресурсами, що є у розпорядженні підприємства, що містяться в плані економічні пропорції розвитку;
- 3) допомагає встановити життєздатність підприємства у конкурентному середовищі;
- 4) служить інструментом отримання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів.

Будь-яка система управління, зокрема і фінансового, є сукупністю двох підсистем: системи, що формує керівний вплив (суб'єкт управління), та системи, що піддається керівному впливу (об'єкт управління).

Об'єктами фінансового планування на підприємстві є рух фінансових ресурсів і фінансові відносини, що виникають у процесі їх розподілу та використання. До об'єктів фінансового планування належать:

- виторг від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
- прибуток (валовий, від продажу, оподатковуваний, чистий), а також напрями розподілу чистого прибутку;
- фонди фінансових засобів спеціального призначення (накопичення, споживання та інші) та їх використання;
- податки та збори до бюджету, внески до позабюджетних фондів;
- позикові кошти;
- капітальні вкладення;
- фінансові відносини з іншими суб'єктами, що виникають у процесі ведення фінансово-господарської діяльності підприємства.

Суб'єктами корпоративного фінансового планування є власники, керівники, фінансові менеджери, відповідні служби та відділи підприємства. Суб'єкти фінансового планування ухвалюють управлінські рішення та проводять заходи, що сприяють планомірному формуванню і використанню фінансових ресурсів, створенню необхідного резерву грошових коштів відповідно до прогнозів розвитку та фінансової політики, що проводиться. Оскільки об'єктом фінансового планування є фінансова діяльність (фінансові операції), то суб'єкти фінансового планування встановлюють параметри фінансової системи, джерела та величину фінансових ресурсів, напрями щодо їх витрачання, збалансованість грошових потоків (приплив і відтік коштів) задля забезпечення безперебійної роботи підприємства.

Існують різні методи фінансового прогнозування, які використовують як якісне прогнозування, так і кількісне прогнозування, а також їх поєднання [8].

– Сценарне планування.

Одним з типів фінансового моделювання є сценарне планування, процес, у якому працівники FP&A планують найкращий, очікуваний і найгірший сценарії, щоб привести бізнес у найкраще фінансове становище. На основі цих результатів організації можуть визначити кроки для реагування на різні результати. Ці прогнози також можуть допомогти спланувати чисельність персоналу, спад ринку, проекти, розгортання продуктів, капітальні витрати та інші інвестиції.

– Моделювання методом Монте-Карло.

Метод Монте-Карло використовують для моделювання імовірності різних результатів у процесі, який важко передбачити. Інколи його використовують для розуміння впливу ризику та невизначеності на передбачення та моделі прогнозування. Можна використовувати моделювання за методом Монте-Карло, щоб визначити ймовірність різних сценаріїв, що дасть впевненість у рішеннях.

– Метод прямолінійного прогнозування.

Цей метод зазвичай використовується, коли темпи зростання компанії є постійними, щоб отримати уявлення про постійне зростання з тією ж швидкістю. Він включає лише основні математичні та історичні дані. Зрештою, він надає прогнози зростання, які можуть керувати фінансовими та бюджетними цілями.

– Метод прогнозування простої лінійної регресії.

Він використовується для побудови лінії тренду на основі співвідношення між залежною та незалежною змінними. Аналіз лінійної регресії показує зміни залежної змінної на осі ординат до змін пояснювальної змінної на осі абсцис. Кореляція між змінними X і Y створює лінію графіка, що вказує на тенденцію, яка зазвичай рухається вгору чи вниз або залишається незмінною.

– Метод прогнозування множинної лінійної регресії.

Цей метод використовує понад дві незалежні змінні для створення прогнозу. По суті, множинна лінійна регресія (MLR) створює модель зв'язку між незалежними пояснювальними змінними (параметрами) і залежною змінною відповіді (результатом).

Планування має охоплювати всі сфери діяльності підприємства, а також усі етапи, дії та операції як господарських процесів, так і процесів управління (рис. 1).

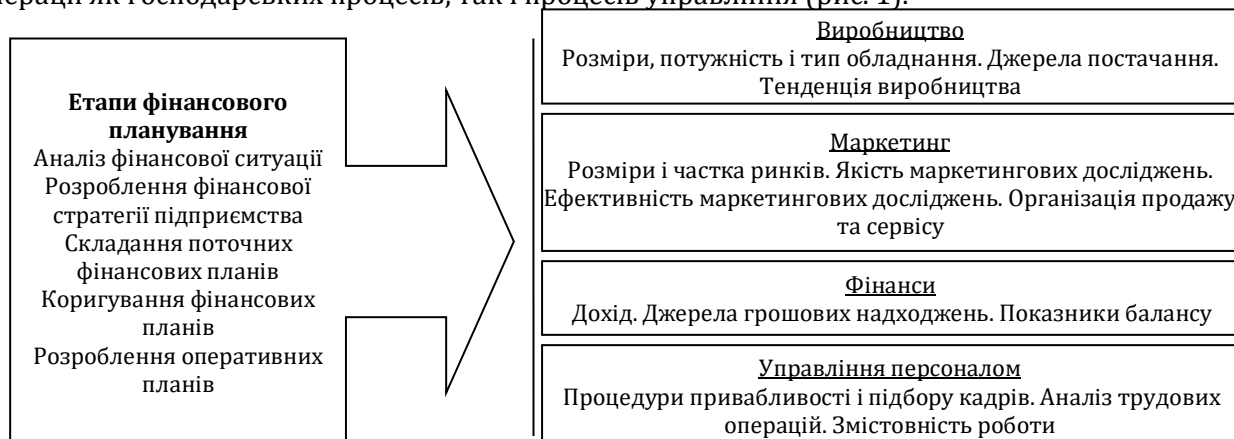


Рис. 1. Вплив процесу фінансового планування на господарську діяльність підприємства

Джерело: побудовано на основі [9].

Програмне забезпечення для планування та бюджетування існує вже понад 25 років, але значно змінилося від локальних або клієнтських/серверних до хмарних рішень. Це дає змогу широко використовувати програмне забезпечення в усій організації у фінансах, сферах діяльності та операцій для забезпечення повноцінного корпоративного плану. Обираючи інструмент планування та бюджетування для організації, варто враховувати п'ять основних моментів:

1. Вбудовані інструменти планування та кращі методи планування.

Рішення для планування та бюджетування має бути не лише «чистим полотном» для моделювання, але й містити кращі практики, які можливо розпочати використовувати одразу (інтелектуальне планування та вбудовані можливості для прогнозного планування, бюджетування на основі драйверів, моделювання сценаріїв, бюджетування знизу вгору/зверху вниз, затвердження та робочі процеси).

Крім того, треба використовувати спеціально створені модулі, такі як довгострокове планування, планування робочої сили, планування капітальних активів, фінансове планування проекту, які є повністю функціональними модулями, призначеними для спільної роботи та інтеграції з наявними процесами планування.

2. Можливості, які охоплюють фінанси, операції та планування напрямів діяльності.

Потрібно шукати пов'язану платформу планування, яка є комплексним рішенням, що забезпечує не лише фінансове планування, але й оперативне планування та моделювання для таких напрямів бізнесу, як HR, IT, ланцюг постачання та продажі. Це має бути розроблено та підтримано постачальником програмного забезпечення.

3. Користувачі можуть виконувати масштабне фінансове та операційне моделювання у вільній формі.

Вимоги сучасних швидких, гнучких бізнес-моделей вимагають здатності легко моделювати фінансові та операційні сценарії. Основною можливістю, що стоїть за цим, є здатність системи отримувати й обробляти великі обсяги даних для використання у моделюванні довільної форми. Дуже важливо мати потужний серверний механізм для оброблення величезної кількості даних, які компанії використовують для такої аналітики. Це обов'язкова умова рішення для планування та прогнозування, щоб виправдати обіцянки щодо спеціального моделювання. Крім того, потрібно переконатися, що масштабованість для великих обсягів даних і користувачів може бути легкою.

4. Надійне управління та фінансова звітність.

Більшість організацій прагне модернізувати та оптимізувати свою управлінську звітність, додаючи елементи спільної розповіді під час підготовки пакетів звітності. Переконайтеся, що системи планування можуть виконувати все це не лише як демонстрацію.

Комплексне рішення для планування ЕРМ має охоплювати всі вимоги до звітності, включаючи інформаційні панелі, спеціальний аналіз, точні фінансові звіти та повні описові звіти – усе це можливо за допомогою браузерів, мобільних пристроїв та інших звичних інструментів. Усі вимоги до звітності, від складних бюджетних книг з описом до спеціального аналізу, мають бути доступні в інтерфейсах електронних таблиць, з якими спеціалісти з фінансів знайомі та можуть легко використовувати їх. Така гнучкість важлива, оскільки мінливий характер глобального бізнесу вимагає великої кількості спеціального аналізу та не має ставити під загрозу безпеку даних.

5. Автоматичний аналіз фінансових даних. Нові технології швидко змінюють практику ведення бізнесу. Завдяки використанню науки про дані прогнозна аналітика може виявити кореляції, викиди або винятки, які людина не зможе розпізнати. Це може істотно підвищити точність планування та значно скоротити час, витрачений на процеси планування та аналіз даних.

Виходячи з ролі та важливості фінансового планування, усі підприємства потребують формування ефективної системи планування, що відповідає особливостям і принципам управління залежно від масштабів бізнесу та його організаційно-правової форми.

Організація фінансового планування на великих і малих підприємствах має свої особливості. Великі компанії мають великі можливості для створення системи ефективного фінансового планування, маючи достатні обсяги фінансових коштів на залучення висококваліфікованих фахівців, які забезпечують проведення широкомасштабної планової роботи у сфері фінансів.

До основних переваг фінансового планування бізнесу можна віднести такі:

1. Чіткі цілі компанії.

Це справді відправна точка для всього фінансового плану. Чого компанія має досягнути в наступному кварталі, році і так далі?

На початку потрібно встановити, що у бізнесі є справжня потреба і що бізнес задовольняє цю потребу. Це також відоме як «відповідність продукту/ринку». Для багатьох стартапів перші кілька років можуть бути присвячені створенню продукту та його відповідності ринку.

2. Розумне управління грошовими потоками.

У фінансовому плані мають бути визначені чіткі очікування щодо грошових потоків – суми, що надходять і виходять з компанії. На початку, звичайно, витратитимете більше, ніж зароблятимете. Але який рівень витрат є прийнятним і як ви втримаетесь на правильному шляху? У межах цього плану також потрібно з'ясувати, як легко виміряти грошовий потік. Можливо, у команді немає досвідчених фінансових експертів, тож чи зможете ви точно й ефективно відстежувати, куди йдуть гроші?

3. Розумний розподіл бюджету.

Очевидно, це тісно пов'язано з управлінням грошовими потоками (вище) та скороченням витрат (нижче). Після того, як чітко зрозумієте суму фінансування, яку доведеться витратити – через дохід від продажів чи інвестиції – потрібно визначити, як насправді її витратите. Компанія має свій загальний бюджет, по суті, його «швидкість спалювання» на кожен квартал або рік. Розбийте це на конкретні командні бюджети (розроблення продукту, маркетинг, підтримка клієнтів тощо) і переконайтеся, що суми, виділені кожному, відображають їх важливість. Бюджети дають кожній команді власні обмеження, з яких можна будувати. Вони знають, які ресурси їм доступні, і можуть відповідно планувати кампанії та особистий розвиток або розвиток продукту.

4. Необхідне скорочення витрат.

Окрім визначення того, скільки можливо дозволити витратити (і на що), фінансовий план також дає змогу завчасно помітити заощадження. Якщо ви вже деякий час працюєте в бізнесі, для створення фінансового плану потрібно спочатку озирнутися на те, що вже витратили, і на те, наскільки швидко зараз розвиваетесь. Коли встановлюється свій бюджет на наступний рік, потрібно повернутися до минулих витрат і виявити непотрібні або надмірно завищені витрати. А потім для бюджету на наступний рік просто потрібно внести відповідні зміни. Ці свідомі зусилля є частиною контролю витрат, практики підтримки витрат компанії відповідно до очікувань. Ще краще, щоквартальний або річний огляд майже завжди розкриває сфери, де можна заощадити гроші та краще використовувати ресурси.

5. Зниження ризику.

Вирішальним аспектом ролі фінансової команди є допомога компаніям уникати й орієнтуватися в ризиках – від фінансового шахрайства до економічної кризи. Фінансовий план має передбачити певні витрати на страхування бізнесу, збитки через ризиковану неефективність і, можливо, виділити ресурси на несподівані витрати. Особливо в неспокійні часи можете створити кілька фінансових прогнозів, які показуватимуть різні результати для бізнесу: один, коли прибуток буде легким, і один або два інших, коли часи складніші. Знову ж таки, суть полягає в тому, щоб мати плани на випадок непередбачених обставин і спробувати визначити, як зміниться дорожня карта, якщо в наступному кварталі ви «зростете» лише на 20% замість 30% (або 50%).

6. Антикризовий менеджмент.

Перше, що зазвичай відбувається під час будь-якої кризи компанії, це перегляд і перебудова планів. Що, звичайно, означає, що ви повинні мати чіткий бізнес-план. В іншому випадку реакція на кризу – це просто імпровізація. Коли розгорталася фінансова криза 2020 р., основним рефреном, який ми почули від фінансових лідерів, була необхідність постійного перегляду прогнозів. Ніхто не знав, як довго триватиме криза чи як вона вплине на їхній бізнес. Таким чином, компанії створювали нові фінансові плани принаймні на місячній або кварталній основі.

7. Плавний збір коштів.

Незалежно від того, чи ви новачок, стабільна компанія, яка потребує невеликої грошової ін'єкції, чи шукаєте значні інвестиції, у якийсь момент вам, імовірно, знадобляться кошти. І перше, що попросить будь-який майбутній інвестор чи банк, це бізнес-план. Вони хочуть

побачити, як ви збираєтесь розвивати бізнес, які ризики та невизначеності пов'язані з цим, і як ви з користю використаєте їхні гроші. Фінансовий план, який готується для інвесторів, має вирішальне значення, і чим кращою є історія планування, тим більша ймовірність, що вони довірятимуть прогнозам. Отже, незалежно від того, чи шукаєте ви сьогодні кошти, бізнес-фінансовий план є важливим інструментом.

8. Дорожня карта зростання.

Фінансовий план допоможе проаналізувати поточну ситуацію та спрогнозувати, де можна розвивати бізнес у майбутньому. Знову ж таки, ширший бізнес-план робитиме це на широкому рівні: ринки, на яких ви хочете бути присутніми; чисельність працівників, які ви матимете; продукти або послуги, які ви сподіваєтеся продати.

9. Прозорість з персоналом та інвесторами.

Очікується, що керівники компанії будуть відкритими та чесними з персоналом. Деякі стартапи заходять так далеко, що оприлюднюють свою зарплату для всього світу.

Принаймні, сучасні працівники хочуть бачити, що компанія в надійних руках і на шляху до успіху. І коли керівники можуть поділитися фінансовим планом під час зустрічей з усіма, вони вносять реальні дані в те, що інакше було б бізнес-планом без деталей.

Працівники люблять бачити такі основні цифри, як доходи, витрати та те, на якому шляху до прибутковості ви перебуваєте.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Фінансове планування є процесом розроблення основних показників майбутньої фінансово-господарської діяльності, відповідно до цілей розвитку підприємства, основним елементом системи керування. Фінансове планування має на меті підвищити конкурентоспроможність підприємства на основі оптимізації, формування та використання всіх фінансових ресурсів.

Список літератури

1. Біла О.Г. Фінансове планування і прогнозування: підручник. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 312 с.
2. Гриньова В.М. Фінанси підприємств: навч. посіб. К.: Знання-Прес, 2004. 259 с.
3. Семенов Г.А., Бугай В.З., Семенов А.Г. Фінансове планування і управління на підприємствах: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2007. 432 с.
4. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент: підручник. К.: Знання, 2013. 375 с.
5. Стефанів І.Ф. Напрямки удосконалення фінансової політики підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Випуск 13. С. 542-547.
6. Гончар В. Перспективи розвитку та шляхи вдосконалення фінансового планування в сучасних умовах. *Фінанси України*. 2012. № 3. С. 1-5.
7. Тешева, Л.В., Хохлов М.П., Петрова І.М. Роль фінансового планування у сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С.314-320.
8. Янковська В.А., Хижняк, А.М. Теоретичні основи планування та прогнозування на підприємстві. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2016. № 2. С. 166-174.
9. Філімоненко О.С. Фінанси підприємств : навч. посіб. К.: МАУП, 2004. 328 с.

References

1. Bila, O.H. (2005). *Finansove planuvannia i prohnozuvannia*. [Financial planning and forecasting]. Kompakt-LV. Lviv. Ukraine.
2. Hryn'ova, V.M. (2004). *Finansy pidpryiemstv*. [Enterprise finance]: Znannia-Press. Kyiv. Ukraine.
3. Semenov, H.A., Buhaj, V.Z., Semenov, A.H. (2007). *Finansove planuvannia i upravlinnia na pidpryiemstvakh*. [Financial planning and management at enterprises]. TsUL. Kyiv. Ukraine.
4. Shelud'ko, V.M. (2013). *Finansovyj menedzhment*. [Financial management]. Znannia. Kyiv. Ukraine.
5. Stefaniy, I.F. (2014). «Directions for improving the financial policy of enterprises». *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*. vol. 13, pp. 542-547.
6. Honchar, V. (2012). «Development prospects and ways to improve financial planning in modern conditions». *Finansy Ukrainy*. no. 3, pp. 1-5.
7. Tiesheva, L.V., Khokhlov M.P., Petrova I.M. (2018). «The role of financial planning in modern economic conditions». *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*. vol. 23, pp. 314-320.
8. Yankovs'ka, V.A., Khyzhniak, A.M. (2016). «Theoretical foundations of planning and forecasting at the enterprise». *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*. No. 2, pp. 166-174.
9. Filimonenko, O.S. (2004). *Finansy pidpryiemstv*. [Enterprise finance]. MAUP. Kyiv. Ukraine

Стаття надійшла до редакції 25.02.2023 р.