

РОЛЬ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

THE ROLE OF FINANCIAL PLANNING IN MANAGING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

У статті розглядається роль фінансового планування в управлінні ефективністю підприємств в умовах економічної нестабільності. Особливу увагу приділено функціям фінансового планування, таким як прогнозування фінансових результатів, оптимізація ресурсів, оцінка фінансових ризиків та контроль за виконанням фінансових планів. Обговорюються ключові аспекти планування грошових потоків, диверсифікації джерел фінансування та бюджетування, які дозволяють підприємствам пристосуватися до змін у зовнішньому середовищі. Особливо акцентується увага на необхідності формування резервів та фінансових стратегій для мінімізації ризиків. Дослідження підкреслює важливість комплексного підходу до бюджетування, що дозволяє підприємствам підтримувати стабільність та конкурентоспроможність.

Ключові слова: фінансове планування, управління ефективністю, економічна нестабільність, бюджетування, фінансові ризики.

Financial planning is an important tool for managing the efficiency of enterprises, especially in conditions of economic instability, which is characterized by high market volatility, exchange rate fluctuations, inflation, a decrease in purchasing power and other risks. Financial planning is a strategic process that includes the development of financial plans and budgets, the determination of sources of financing, as well as the forecasting of future revenues and expenses of the enterprise. The article examines the role of financial planning in managing the effectiveness of enterprises in conditions of economic instability. It emphasizes the functions of financial planning, such as forecasting financial results, optimizing resources, assessing financial risks, and monitoring the execution of financial plans. Key aspects of cash flow planning, diversification of funding sources, and budgeting are discussed, which enable enterprises to adapt to changes in the external environment. Special attention is drawn to the need for creating reserves and financial strategies for risk minimization. The study highlights the importance of a comprehensive approach to budgeting, which allows enterprises to maintain stability and competitiveness. In the context of high market volatility, currency fluctuations, inflation, and decreased purchasing power, effective financial planning is essential for minimizing risks, optimizing resources, and ensuring financial stability. The article also details how financial planning supports decision-making processes and contributes to the overall resilience of businesses amid challenges. It explores various methodologies and tools used in financial planning and budgeting, providing practical examples and insights into successful implementation. The implications of robust financial planning practices are discussed, highlighting their relevance in ensuring long-term sustainability and growth for enterprises, especially in turbulent economic conditions. Overall, the research underscores the necessity for organizations to adopt proactive financial planning measures to navigate uncertainties and enhance their operational effectiveness.

Key words: financial planning, performance management, economic instability, budgeting, financial risks.

УДК 658.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-33>

Лункіна Т.І.

д.е.н., доцент, виконуючий обов'язки професора кафедри менеджменту, Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Сорочан В.С.

студентка, Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Lunkina Tetiana

Petro Mohyla Black Sea National University

Sorochan Vlada

Petro Mohyla Black Sea National University

Постановка проблеми. В умовах економічної нестабільності підприємства зіткнулися з численними викликами, такими як зростання цін на ресурси, коливання валютних курсів, зниження купівельної спроможності та підвищення вартості кредитів. Ці фактори призводять до зростання ризиків та нестабільності у фінансовій діяльності підприємств, що вимагає розробки нових підходів до управління фінансовими потоками. Відсутність належного фінансового планування може призвести до серйозних втрат, зниження ліквідності, а в деяких випадках – до банкрутства. Тому виникає необхідність у більш комплексному та стратегічному фінансовому плануванні, яке враховуватиме всі можливі ризики та забезпечить стійкість підприємства в умовах нестабільності.

Фінансове планування, як стратегічний інструмент управління підприємством, дозволяє прогнозувати фінансові результати, оптимізувати ресурси та мінімізувати ризики. У нестабільних економічних умовах особливе значення має антикризове фінансове планування, яке спрямоване

на збереження конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його довгострокової стійкості. Однак, попри очевидну важливість фінансового планування, багато підприємств все ще не приділяють йому достатньо уваги, що робить дослідження цієї теми особливо актуальним для наукової та практичної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема фінансового планування на підприємствах, особливо в умовах економічної нестабільності, широко розглядається у сучасній науковій літературі. Так, Л. Д. Глуценко, О. Й. Лесько та М. В. Бальзан акцентують на теоретичних аспектах і сучасних тенденціях бізнес-планування, які прямо впливають на управління фінансовими ресурсами [7]. Вони підкреслюють важливість стратегічного підходу до планування фінансової діяльності підприємства, зокрема через інтеграцію різних інструментів для адаптації до змінного зовнішнього середовища. Однак дослідження мало уваги приділяє антикризовим заходам та конкретним методам хеджування ризиків, що є важливим в умовах нестабільності.

О. І. Жук, А. В. Томашевська та І. І. Борушкевич (2022) розглядають фінансове планування в системі фінансового менеджменту як ключовий фактор забезпечення стійкості бізнесу [8]. Вони зосереджуються на механізмах планування та прогнозування фінансових показників, включаючи оцінку ризиків та їхнього впливу на діяльність підприємства. Проте, як зазначається у статті, питання оперативної корекції фінансових планів у реальному часі залишається недопрацьованим. Також недостатньо висвітлено інструменти гнучкого бюджетування, які дозволяють адаптуватися до швидких змін у зовнішньому середовищі.

Постановка завдання. Метою цієї статті є аналіз ролі фінансового планування в управлінні ефективністю підприємств в умовах економічної нестабільності, визначення ключових функцій і аспектів планування, а також розробка рекомендацій для підвищення ефективності підприємств за допомогою фінансового планування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансове планування виступає важливим інструментом управління ефективністю підприємств, особливо в умовах економічної нестабільності, яка характеризується високою волатильністю ринків, коливаннями валютних курсів, інфляцією, зниженням купівельної спроможності та іншими ризиками [1]. У такому контексті фінансове планування допомагає підприємствам мінімізувати ризики, оптимізувати ресурси та забезпечити стабільність фінансових показників.

Фінансове планування є стратегічним процесом, який охоплює розробку фінансових планів і бюджетів, визначення джерел фінансування, а також прогнозування майбутніх доходів і витрат підприємства. У цьому контексті фінансове планування виконує наступні функції (рис. 1):

1. Прогнозування фінансових результатів. Підприємства прогнозують доходи й витрати, визначають майбутні грошові потоки й таким чином оцінюють ефективність діяльності.

2. Оптимізація фінансових ресурсів. Планування дозволяє підприємству ефективно розподіляти фінансові ресурси між різними напрямками діяльності для досягнення максимального результату.

3. Оцінка фінансових ризиків. Аналіз потенційних ризиків, таких як валютні коливання, підвищення

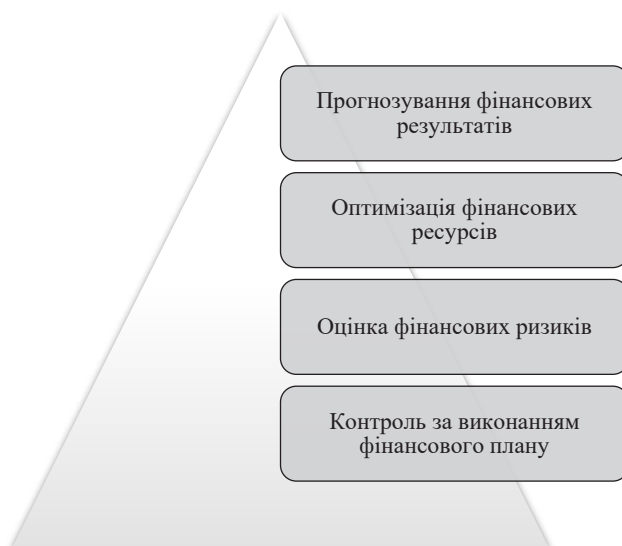


Рис. 1. Функції фінансового планування

Джерело: сформовано авторами за даними [1; 2]

цін на сировину або зміни в податковій політиці, дає змогу скоригувати плани в реальному часі.

4. Контроль за виконанням фінансового плану. Постійний моніторинг результатів і їх порівняння з плановими показниками допомагають виявити відхилення на ранніх етапах і швидко їх виправити.

В умовах економічної нестабільності фінансове планування відіграє критично важливу роль у підтриманні ефективності діяльності підприємства. Через непередбачуваність зовнішнього середовища підприємства стикаються з новими викликами, такими як нестабільні ціни на ресурси, збільшення витрат на кредити, скорочення попиту на продукцію та нестабільність постачальників. Основні аспекти фінансового планування в умовах економічної нестабільності відображено на рис. 2.

1. Планування грошових потоків. У нестабільних умовах особлива увага приділяється управлінню ліквідністю, щоб забезпечити підприємству можливість виконувати зобов'язання перед контрагентами та уникати кризових ситуацій. Складаються різні сценарії розвитку подій, що дає змогу швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

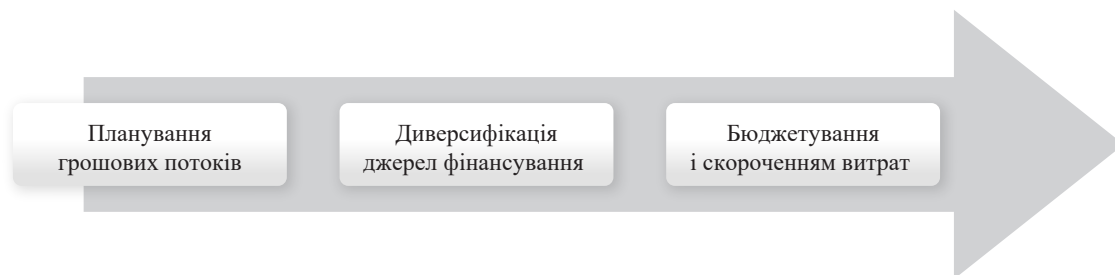


Рис. 2. Основні аспекти фінансового планування в умовах економічної нестабільності

Джерело: сформовано авторами за даними [3; 4]

2. Диверсифікація джерел фінансування. Підприємства розглядають альтернативні джерела фінансування, такі як залучення інвестицій або кредити з різних фінансових інститутів для зменшення ризиків, пов'язаних із залежністю від одного джерела.

3. Бюджетування й скорочення витрат. У періоди нестабільності підприємства часто здійснюють більш жорстке бюджетування, визначаючи пріоритетні витрати і скорочуючи непотрібні витрати. Це дозволяє зберегти фінансові ресурси та уникнути зайвих фінансових витрат.

Антикризове фінансове планування набуває особливої важливості в умовах економічної нестабільності, оскільки дозволяє підприємствам адаптуватися до змін і зберегти конкурентоспроможність (рис. 3).

1. Формування резервних фондів. Створення резервів дає можливість підприємствам покрити непередбачені витрати або втрати, що виникають через різкі зміни на ринку.

2. Аналіз сценаріїв. Застосування аналізу сценаріїв дозволяє підприємству підготуватися до різних можливих варіантів розвитку подій на ринку, наприклад, зростання курсу валют або різкого зменшення попиту на продукцію.

3. Фінансові стратегії з мінімізації ризиків. Розробка стратегій з хеджування валютних і кредитних ризиків дозволяє підприємству убезпечити себе від негативних наслідків зовнішніх факторів.

4. Оцінка рентабельності проєктів. В умовах економічної нестабільності доцільно переглядати всі поточні та заплановані проєкти на предмет їх рентабельності та можливих ризиків. Це дозволяє зосередитися на найвигідніших проєктах і відмовитися від тих, що не приносять прибутку.

Бюджетування є одним із ключових інструментів фінансового планування. Воно передбачає складання бюджетів на коротко- та довгострокові періоди, визначення джерел доходів і витрат. Бюджетування

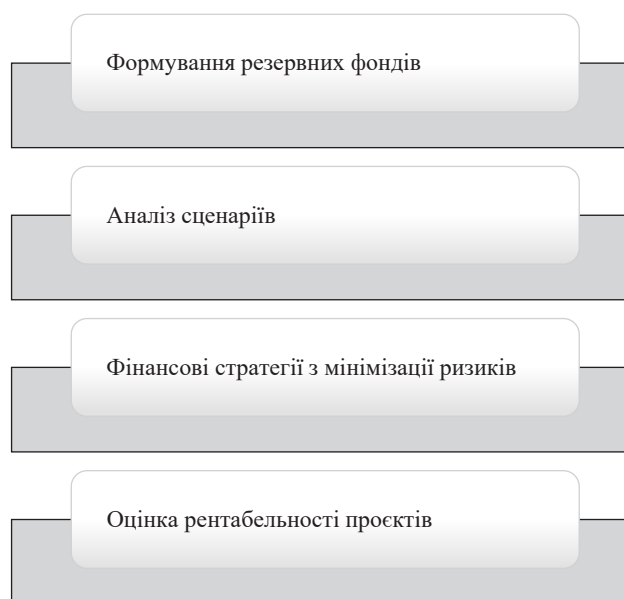


Рис. 3. Критерії антикризового фінансового планування

Джерело: сформовано авторами за даними [5; 6]

дозволяє контролювати витрати підприємства, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності (табл. 1).

Бюджетування є критично важливим процесом для управління ефективністю підприємства, особливо в умовах економічної нестабільності. Оцінка поточного фінансового стану дозволяє підприємству зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, що є основою для подальшого планування. Визначення прогнозних обсягів доходів та витрат допомагає підприємству підготуватися до майбутніх викликів та можливостей, забезпечуючи фінансову стабільність.

Формування фінансових планів для різних відділів дозволяє кожному підрозділу підприємства мати чітке уявлення про свої фінансові ресурси

Таблиця 1

Основні етапи бюджетування

| Етап бюджетування | Опис | Приклади застосування |
|--|--|---|
| Оцінка поточного фінансового стану підприємства | Аналіз фінансових звітів, балансів, звітів про прибутки та збитки, грошових потоків. | Проведення аудиту фінансової звітності, аналіз коефіцієнтів ліквідності та рентабельності. |
| Визначення прогнозних обсягів доходів та витрат | Оцінка майбутніх доходів і витрат на основі історичних даних, ринкових тенденцій та економічних прогнозів. | Використання методів прогнозування, таких як трендовий аналіз, регресійний аналіз. |
| Формування фінансових планів для різних відділів підприємства | Розробка детальних бюджетів для кожного відділу, враховуючи їхні потреби та цілі. | Створення окремих бюджетів для виробничого, маркетингового, HR та інших відділів. |
| Контроль за виконанням бюджету та корекція в разі необхідності | Моніторинг фактичних показників у порівнянні з бюджетними, виявлення відхилень та їх аналіз. | Регулярні звіти про виконання бюджету, проведення нарад для обговорення відхилень та прийняття коригувальних заходів. |
| Формування гнучкого бюджету | Створення бюджету, який дозволяє швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. | Включення варіантів розвитку подій, сценарного планування, резервних фондів. |

Джерело: сформовано авторами за даними [7; 8]

та цілі, що сприяє більш ефективному використанню ресурсів. Контроль за виконанням бюджету та корекція в разі необхідності забезпечують оперативне реагування на відхилення від плану, що дозволяє уникнути фінансових проблем.

Одним із найважливіших аспектів є формування гнучкого бюджету, який дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це забезпечує стабільність роботи підприємства навіть в умовах економічної нестабільності, дозволяючи йому залишатися конкурентоспроможним та ефективним. Таким чином, комплексний підхід до бюджетування є ключем до успішного управління підприємством.

Висновки. Фінансове планування є невіддільною частиною стратегічного управління підприємством, особливо в умовах економічної нестабільності. Аналіз показує, що підприємства, які застосовують ефективні інструменти фінансового планування, здатні краще пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, зберігаючи стійкість і конкурентоспроможність. Основні функції фінансового планування, такі як прогнозування фінансових результатів, оптимізація ресурсів, оцінка ризиків та контроль виконання фінансових планів, є ключовими для підтримання ефективності діяльності підприємства в нестабільних умовах.

Антикризове фінансове планування, яке включає створення резервних фондів, аналіз сценаріїв та розробку фінансових стратегій з мінімізації ризиків, дозволяє підприємствам бути більш гнучкими та швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Важливим є також бюджетування, яке допомагає підприємствам контролювати витрати та забезпечує фінансову стабільність. Створення гнучких бюджетів дозволяє підприємствам адаптуватися до нових викликів, не втрачаючи ефективності.

Подальші перспективи дослідження полягають у детальному вивченні впливу фінансового планування на ефективність різних галузей в умовах економічної нестабільності. Важливо також досліджувати нові інструменти фінансового планування, такі як цифрові платформи та програмне забезпечення, які можуть суттєво поліпшити точність і швидкість прийняття рішень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Сердюков К. Г., Діакіте Моро. Види та методи фінансового планування і прогнозування підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 30. С. 438–443.
2. Ставерська Т. О., Андрющенко І. С. Фінансове планування та прогнозування в підприємствах і фінансових установах : навч. посіб., вид. 2-ге, доп. електрон. дані. Харків : ХДУХТ, 2019. 144 с.
3. Каткова Н. В. Планування ефективності діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. Вип. 5. С. 180–183.

4. Авксентев М. Ю. Сутність та загальна характеристика планування в економічній теорії. *Економіка: реалії часу*. 2013. Вип. 3. С. 214–218.

5. Штангрет А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : *Знання*, 2007. 335 с.

6. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. *Економіка промисловості*. 2009. № 5(48). С. 127–134.

7. Глущенко Л. Д., Лесько О. Й., Бальзан М. В. Теоретичні аспекти та сучасні тенденції бізнес-планування на підприємстві. *Modern Economics*. 2022. № 31(2022). С. 32–37.

8. Жук О. І., Томашевська А. В., Борушкевич І. І. Фінансове планування суб'єктів бізнесу в системі фінансового менеджменту. *The actual problems of regional economy development*. 2022. №2(18). С.103-112.

REFERENCES:

1. Serdyukov K. G., Diakite Moro (2019) Vidy ta metody finansovoho planuvannya i prohnouzuvannya pidpryyemstva [Types and Methods of Financial Planning and Forecasting in Enterprises]. *Infrastruktura rynku*, no. 30, pp. 438–443 (in Ukrainian).

2. Staverska T. O., Andryushchenko I. S. (2019) Finansove planuvannya ta prohnouzuvannya v pidpryyemstavakh i finansovykh ustanovakh: navch. posib [Financial planning and forecasting in enterprises and financial institutions: a textbook]. Kharkiv: KHDUKHT6 144 p. (in Ukrainian).

3. Katkova N. V. (2010) Planuvannya efektyvnosti diyalnosti pidpryyemstv [Planning the efficiency of enterprise activities]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 5, pp. 180–183 (in Ukrainian).

4. Avksentev M.Yu. (2013) Sutnist' ta zahal'na kharakterystyka planuvannya v ekonomichniy teorii [The essence and general characteristics of planning in economic theory]. *Ekonomika: realiyi chasu*, no. 3, pp. 214–218 (in Ukrainian).

5. Shtangret A. M., Kopylyuk O. I. (2007) Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom: navch. posib [Crisis management of the enterprise]. Kyiv : *Znannya*. 335 p. (in Ukrainian).

6. Vazhynskiy F.A., Kolodiychuk A.V. (2009) Sutnist' antykryzovoho finansovoho upravlinnya pidpryyemstvom [The essence of anti-crisis financial management of an enterprise: a textbook]. *Ekonomika promyslovosti*. 5(48). Pp. 127–134 (in Ukrainian).

7. Hlushchenko L. D., Lesko O. Y., Balzan M.V. (2022) Teoretychni aspekty ta suchasni tendentsiyi biznes-planuvannya na pidpryyemstvi [Theoretical aspects and modern trends of business planning in enterprises]. *Modern Economics*, vol. 31(2022), pp. 32–37 (in Ukrainian).

8. Zhuk O. I., Tomashevskaya A. V., Borushkevych I. I. (2022) Finansove planuvannya sub'yektiv biznesu v systemi finansovoho menezhmentu [Financial planning of business entities in the financial management system]. *The actual problems of regional economy development*, vol. 2(18), pp. 103–112 (in Ukrainian).