

**Єрмоленко О. А.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри управління державними  
і корпоративними фінансами*

*Українського державного університету залізничного транспорту*

**Килушик С. Ю.**

*студент*

*Українського державного університету залізничного транспорту*

**Yermolenko O. A.**

*Associate Professor Chair of Management of Public  
and Corporate Finances*

*Ukrainian State University of Railway Transport*

**Kyliushyk S. Yu.**

*Student*

*Ukrainian State University of Railway Transport*

## ПРОБЛЕМИ ДОВГОСТРОКОВОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

### LONG-TERM FINANCIAL PLANNING PROBLEMS IN MODERN CONDITIONS

**Анотація.** Фінансово-господарська діяльність будь-якого підприємства в сучасних економічно-політичних реаліях тісно пов'язана з наявністю великої кількості ризиків з різними рівнями впливу на діяльність підприємства. Для своєчасного виявлення й оцінювання ризиків у прийнятті ефективних управлінських рішень щодо їх мінімізації менеджер повинен вміти своєчасно планувати фінансові показники діяльності компанії, що збільшить конкурентоспроможність і приведе до максимального прибутку в умовах невизначеності.

**Ключові слова:** фінансове планування, невизначеність, аналіз вразливості, сценарний аналіз.

**Вступ та постановка проблеми.** В умовах переходу від директивного до індикативного планування відбулося реформування фінансового планування, але відсутність методологічного, методичного й організаційного забезпечення, що враховувало б умови їх функціонування у конкурентному середовищі, привела до відмови від планування й запровадження оперативного управління фінансами.

У сучасних умовах політичної кризи й жорсткого ринкового господарювання обійтися без втрат стає неможливо.

Фінансового менеджера, який поважає результати своєї праці, цікавить питання, як під час здійснення фінансових операцій уникнути непередбачених втрат або максимально їх зменшити. Фінансові показники діяльності підприємства залежать від взаємин керівництва з зовнішнім середовищем. При цьому слід враховувати їх зміни як з позитивної, так і з негативної точки зору.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі методологічні, методичні й організаційні аспекти фінансового планування досліджуються українськими науковцями, а саме: К. Григоренко [6], Т. Ставерською [7], О. Білою [3], О. Терещенком, Д. Стащук, Д. Савчук [8] та іншими, а також зарубіжними дослідниками, такими як Р. Акофф [1], І. Ансофф [2], Р. Брейлі, С. Майерс [4], С. Брігхем [5], С. Куроса, Л. Бадокс [9] та інші.

**Виділення невирішених раніше частин проблеми.** В умовах політичної кризи та конкурентного середовища фінансово-господарська діяльність підприємства пов'язана з певними ризиками, рівень яких залежить від макро- та мікроекономічних показників. Для зменшення

руйнівного впливу ризиків на підприємство, для виживання, закріплення своїх позицій на ринку та отримання достатнього фінансового результату до компетенції фінансово-кризового менеджера повинні входити вміння й знання щодо планування фінансових показників діяльності підприємства. Це дасть можливість своєчасно виявити й оцінити ризики та вжити ефективні заходи з їх мінімізації. Але в працях вищезазначених вчених недостатньо висвітлено питання фінансового планування в умовах невизначеності, ризиків, які можуть виникати, та їх загальний вплив на можливість подальшої господарсько-фінансової діяльності підприємства в умовах невизначеності.

Дослідження проблем і перспектив розвитку фінансового планування, з позиції розвитку національної фінансової системи під впливом світової економіки, в умовах неможливого довгострокового фінансового планування, спонукає до створення цілісної концепції фінансового планування.

**Метою статті** є вивчення питання організації фінансового планування на підприємстві в умовах невизначеності, тобто в умовах неможливого довгострокового фінансового планування.

**Результати дослідження.** Найбільш простим і найчастіше доступним способом для здійснення господарської діяльності в умовах невизначеності є забезпечення гнучкості фінансового плану, сутність якого полягає, по-перше, у використанні короткострокового позикового фінансування. При цьому використовуються банківські кредити для покриття фінансових потреб і збільшення кредиторської заборгованості. По-друге, постійній підтримці на достатньому рівні запасу ліквідних коротко-

строкових фінансових вкладень, зокрема, низькоризикові цінні папери, які приносять мінімальний дохід і можуть бути моментально конвертовані в грошові кошти.

Негативним моментом є те, що ці способи значно погіршують прогнозованість розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

За цих умов доцільним є використання SWIFT-аналізу як більш послідовного підходу до забезпечення гнучкості фінансового планування. При цьому цей метод найбільш прийнятний для дослідження запасу стійкості фінансового плану до невідомих заздалегідь обставин, які здатні вплинути на його реалізацію.

Разом з традиційним фінансовим плануванням SWIFT-аналіз гармонійно вписується в концепцію стратегічного менеджменту і таким чином забезпечує багатосценарний характер планування в умовах високої мінливості зовнішнього середовища підприємства.

Найбільш відомими методами стратегічного менеджменту є аналіз вразливості та сценарний аналіз, які передбачають виділення екзогенних факторів невизначеності, зокрема, економічних змінних, що є зовнішніми з огляду на економічні параметри підприємства. Такими змінними частіше за все можуть бути платоспроможний попит населення, рівень відсоткових ставок, ціни на сировину, ціни на продукцію та суміжні товари тощо. Відмінністю цих методів є те, що вплив цих факторів на показники фінансового плану враховується по-різному.

Метод аналізу вразливості призначений для дослідження індивідуальних факторів залежності між плановими показниками від кожного з факторів невизначеності, але за умови, що інші фактори мають очікувані значення. Цей метод використовується у дослідженні таких показників, як доходи, витрати й прибуток підприємства, і пов'язаних з ними грошових потоків під час визначення абсолютних значень еластичності фінансових планів.

Метод сценарного аналізу передбачає планування кількох варіантів розвитку підприємства в майбутньому за такими сценаріями: песимістичним, найбільш ймовірний та оптимістичним. У багатьох випадках сценарний аналіз є більш підходящим методом SWIFT-аналізу. Наприклад, фінансовий план з такими показниками, як доходи, витрати бізнесу, його дебіторська заборгованість тощо, вважається найбільш ймовірною перспективою підприємства. Два інших варіанти плану повинні описувати найгірший і найкращий сценарії його розвитку.

При цьому найгірший сценарій будується, якщо весь набір екзогенних факторів невизначеності спрямований проти досліджуваного підприємства. Наприклад, обсяг продаж не досягнув запланованого рівня, витрати перевищили очікування, оплата покупцями відвантаженої про-

дукції затримується, не вдалося провести впровадження системи управління запасами у встановлений термін тощо. Фінансові показники у найкращий сценарій закладаються з надією, що основні зовнішні фактори працюють на користь підприємства.

Необхідність трисценарного планування полягає у визначенні меж можливих коливань фінансових показників і передбаченні наявності запасу міцності, який забезпечує гнучкість плану у разі коливань фінансових показників в цих межах. Без побудови песимістичного й оптимістичного сценаріїв фінансового плану нечітким є питання міцності буферу, його запасу міцності й того, що дає змогу забезпечити цей запас. Існує загроза нереалізації фінансового плану в недостатньому запасі міцності. А надмірний запас міцності, пов'язаний з підвищенням ліквідності та фінансової стійкості підприємства, характеризує неоптимальність фінансового управління і приводить до зайвих витрат: прямих і втрачених альтернативних можливостей використання капіталу. Таким чином, у ході довгострокового фінансового планування аналіз ризику стає необхідним елементом оптимізації плану.

Кращих результатів гнучкості фінансового плану можливо досягти за допомогою активного стилю менеджменту підприємства, зокрема, швидкого реагування на зміни, які відбуваються в його зовнішньому середовищі, тоді як підприємство може не підлаштовуватися під зміни ринкової кон'юнктури, а створювати собі ринок. При цьому метод сценарного аналізу модифікується в більш досконалу процедуру – «дерево рішень», яке дає можливість вибирати сценарії фінансового розвитку залежно від поведінки факторів невизначеності. Необхідність такого активного стилю планування зростає разом з тимчасовим горизонтом, в межах якого прогнозується фінансовий розвиток підприємства.

**Висновки.** Підсумовуючи вищезазначене, можемо стверджувати, що фінансове планування є одним із важливих фінансових інструментів, який може використовуватися підприємствами для підвищення власної рентабельності та платоспроможності, і є одним із найбільш важливих показників налагодження фінансової діяльності та зміцнення фінансового стану підприємства.

Ефективне використання фінансового планування у фінансово-господарській діяльності підприємства веде до зміцнення фінансової стабільності підприємства. Але це зміцнення можливе лише за умови точного виконання прогнозованих обсягів операційної та інвестиційної діяльності фінансової стійкості. Важливим моментом при цьому є створення фінансових передумов для отримання чистого прибутку, обсяг якого був би достатнім для самокупності та самофінансування підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Акофф Р. Идеализированное проектирование. Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации / Р. Акофф. – пер. Ф. Тарасенко. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – пер. с англ. С. Жильцова, Э. МакДоннелл. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
3. Біла О. Фінансове планування і прогнозування: [навч. посібник для студ. вищ. навч. закл.] / О. Біла. – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – 312 с.
4. Брейли Р. Принципы корпоративных финансов: [учеб. для студ. экон. спец. вузов] / Р. Брейли, С. Майерс. – М.: Олимп-Бизнес; Тройка-Диалог, 1997. – 1120 с.
5. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту / Є. Брігхем; Державний національний ун-т ім. Т.Г. Шевченка. – К.: ВАЖАКО; Молодь, 1997. – 1000 с.
6. Григоренко К. Фінансове планування в умовах невизначеності / К. Григоренко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – Вип. 50. – С. 230–232.
7. Ставерська Т. Фінансове планування та прогнозування в підприємстві і фінансових установах: [навч. посібник] / Т. Ставерська, І. Андрющенко; Харків. держ. ун-т харчування і торгівлі. – Х., 2013. – 146 с.

8. Терещенко О. Сучасний стан і перспективи розвитку фінансового контролінгу / О. Терещенко, Д. Стащук, Д. Савчук // Фінанси України. – 2011. – № 2. – С. 117–126.
9. Kooros S. Economic Development Planning Models: A Comparative Assessment / S. Kooros, L. Badeaux // International Research Journal of Finance and Economics. – 2007. – № 7. – P. 120–134.

**Аннотация.** Финансово-хозяйственная деятельность любого предприятия в современных экономически-политических реалиях тесно связана с наличием большого количества рисков, с различными степенями влияния на деятельность предприятия. Для своевременного выявления и оценки рисков в принятии эффективных управленческих решений по их минимизации менеджер должен уметь своевременно планировать финансовые показатели деятельности компании, что увеличит конкурентоспособность и приведет к максимальной прибыли в условиях неопределенности.

**Ключевые слова:** финансовое планирование; неопределенность; анализ чувствительности; сценарный анализ.

**Summary.** Financial and economic activities of any company in the current economic and political realities are closely linked to the presence of a large set of risks, with varying degrees of impact on the enterprise. For early detection and risk assessment in making effective management decisions to minimize them, the manager must be able to plan timely financial performance of the company, increase competitiveness and leads to the maximum. The article is the issue of organization of financial planning at the enterprise in conditions of uncertainty. For economic activity in the face of uncertainty, the simplest and most commonly used method is the flexibility of the financial plan. The problem is that the above methods are significantly impair the predictability of the company in the long term. Financial planning is one of the alternative financial instruments used by enterprises to establish financial activities and increasing their profitability and solvency as one of the most important indicators of strong financial condition of the entity. This is what will be discussed in this article.

**Key words:** financial planning; uncertainty; sensitivity analysis; scenario analysis.