

DOI: 10.36622/VSTU.2023.32.59.004

УДК 36.144.2

## ОРГАНИЗАЦИЯ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОТЕЧЕСТВЕННОГО БИЗНЕСА

**В.В. Колесникова**

*Государственное образовательное учреждение высшего образования Луганской Народной Республики  
«Луганский государственный аграрный университет»  
91008, г. Луганск, городок ЛГАУ, корп. 1*

**В.Н. Гончаров**

*Государственное образовательное учреждение высшего образования Луганской Народной Республики  
«Луганский государственный аграрный университет»  
91008, г. Луганск, городок ЛГАУ, корп. 1*

**Введение.** Статья посвящена определению особенностей организации и реализации финансового планирования на предприятии в современных условиях хозяйствования. Уделяется внимание исследованию необходимости кардинальных изменений в системе управления и в планировании деятельности предприятия.

**Данные и методы.** В статье установлено, что в общепринятых методиках финансового планирования и составления соответствующих бюджетов существует много неточностей. Недостаточно исследованы и освещены вопросы методического обеспечения реализации финансового планирования на предприятиях в современных условиях, отсутствует единство как в определении основных понятий, механизмов, методов и принципов, так и в последовательности применения основных этапов финансового планирования на предприятии.

**Полученные результаты.** Разработаны рекомендации относительно использования трехуровневой системы финансового планирования, а именно стратегического, тактического и оперативного, которые должны быть четко сбалансированы и согласованы между собой. При реализации функций оперативного финансового планирования рекомендуется формировать три типа бюджетов, а именно итоговые, функциональные и операционные. В процессе разработки финансовых планов предприятия рекомендуется придерживаться интерактивности, непрерывности, сценарного подхода, а также предусмотреть механизмы оценки реальности финансовых планов, их синхронизации между подразделениями и использованием технологических карт по исполнителям и времени завершения формирования отдельных бюджетов.

**Заключение.** Результаты исследования могут быть использованы в качестве теоретической основы для организации и реализации процесса финансового планирования на предприятии.

---

### Сведения об авторах:

**Колесникова Вита Викторовна** (*kolesnikova-vita@rambler.ru*), канд.экон.наук, доцент кафедры стратегического управления и организации производства в АПК

**Гончаров Валентин Николаевич** (*vgonch@lnau.su*), д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой экономики предприятия и управления трудовыми ресурсами в АПК

### On authors:

**Kolesnikova Vita Viktorovna** (*kolesnikova-vita@rambler.ru*), Ph.D. in Economics, Associate Professor of Strategic Management and Organization of Production in the Agroindustrial Complex

**Goncharov Valentin Nikolaevich** (*vgonch@lnau.su*), Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Enterprise Economics and Labor Management in the Agroindustrial Complex

**Ключевые слова:** финансовый план, организация, предприятие, бюджет, операционный бюджет, функциональный бюджет, итоговый бюджет.

**Для цитирования:**

Колесникова В.В. Организация финансового планирования на предприятии в условиях функционирования отечественного бизнеса / Колесникова В.В., Гончаров В.Н. // Организатор производства. 2023. Т.32. №2. С. 45-55. DOI 10.36622/VSTU.2023.32.59.004

### ORGANIZATION OF FINANCIAL PLANNING AT THE ENTERPRISE IN THE MODERN CONDITIONS OF THE DOMESTIC BUSINESS FUNCTIONING

**Kolesnikova V.V.**

SEE HE LPR «Lugansk State Agrarian University»  
91008, Lugansk, town of LSAU, bldg. 1

**Goncharov V.N.**

SEE HE LPR «Lugansk State Agrarian University»  
91008, Lugansk, town of LSAU, bldg. 1

**Introduction.** The article is devoted to the definition of the features of the organization and implementation of financial planning at the enterprise in modern economic conditions. Attention is paid to the study of the need for fundamental changes in the management system and in the planning of the enterprise.

**Data and methods.** The article found that there are many inaccuracies in the generally accepted methods of financial planning and the preparation of appropriate budgets. The issues of methodological support for the implementation of financial planning at enterprises in modern conditions have not been sufficiently studied and covered, there is no unity both in defining the basic concepts, mechanisms, methods and principles, and in the sequence of applying the main stages of financial planning in an enterprise.

**Results.** Recommendations have been developed regarding the use of a three-level financial planning system, namely strategic, tactical and operational, which should be clearly balanced and coordinated with each other. When implementing the functions of operational financial planning, it is recommended to form three types of budgets, namely final, functional and operational. In the process of developing the financial plans of an enterprise, it is recommended to adhere to interactivity, continuity, a scenario approach, as well as provide mechanisms for assessing the reality of financial plans, their synchronization between departments and the use of technological maps by performers and the completion time for the formation of individual budgets.

**Conclusion.** The results of the study can be used as a theoretical basis for the organization and implementation of the financial planning process in an enterprise.

**Key words:** financial plan, organization, enterprise, budget, operating budget, functional budget, final budget.

**For citation:**

Kolesnikova V.V. Organization of financial planning at the enterprise in the conditions of functioning of domestic business / Kolesnikova V.V., Goncharov V.N. // Organizer of Production. 2023. V.32. №2. p. 45-55. DOI 10.36622/VSTU.2023.32.59.004

**Введение**

В условиях перехода экономики страны на рыночные условия функционирования практически все без исключения

предприятия столкнулись с новой проблемой, когда в результате ликвидации старой административно командной системы они вынуждены были построить совершенно

новую систему управления, в частности подсистему финансового планирования. Получив новые права на построение такой системы, руководство предприятий столкнулось с другой стороной этого явления – чрезвычайно высоким уровнем ответственности за принятые решения. Однако, как показывает опыт работы отечественного бизнеса, становление системы финансового управления в нашей стране, несмотря на длительный срок ее формирования, находится на стадии разработки и адаптации к новым условиям функционирования. Поэтому исследование и анализ существующей системы финансового планирования не только интересны с научно-практической стороны, но учитывая отсутствие четкого видения не только стратегии конкретных предприятий, но и всей страны, и необходимы с практической точки зрения.

### Теория

Исследуя особенности организации финансового планирования на предприятии, прежде всего, нужно определиться с тем, что мы будем понимать под термином «финансовое планирование». При этом следует отметить, что, несмотря на многочисленные исследования, сам термин «финансовое планирование» воспринимается по-разному. Так, одни авторы подходят к этому понятию слишком широко, а другие, напротив, слишком сужают его понимание. При этом, по нашему мнению, пространственно к этому термину подошли такие известные зарубежные и отечественные авторы, как, например, А. Робсон, который финансовое планирование воспринимает как средство, способствующее оптимальному выбору между альтернативными вариантами при принятии решений. [1]; Д. Хасси, который финансовое планирование воспринимает как ориентированный на будущее, постоянный процесс управления, осуществляемый в определенных согласованных пределах и на разных уровнях управления [2]; В. Марцин, который финансовое планирование

воспринимает как процесс обеспечения устойчивости ориентации в получении оптимальных доходов на самофинансирование производственно-технической деятельности для достижения внутренней сбалансированности и динамического равновесия, направленной на обеспечение рентабельности производственной деятельности [3].

В работах другой группы авторов трактовка сущности этого термина довольно сужена. Так, Ф. Ченг и Дж. Финнерти понимают финансовое планирование как процесс анализа дивидендной, финансовой, инвестиционной политики, прогнозирование их результатов и влияния на экономическое окружение компании и принятие решений относительно допустимого уровня риска при оптимальном выборе проектов [4]. А. Лихачева финансовое планирование определяет как процесс анализа финансовой и инвестиционной политики, прогнозирование их результатов и влияния на экономическую среду коммерческой организации и принятие решений о допустимом уровне риска и выборе окончательных вариантов финансовых планов [5]. Г. Тарасюк – как процесс определения объемов финансовых ресурсов, необходимых для производственно-хозяйственной деятельности, а также источников его пополнения [6], Г. Крамаренко и Е. Черная финансовое планирование трактуют как научный процесс обоснования на определенный период движения финансовых ресурсов предприятия и соответствующих финансовых отношений [7]. А. Соломатин вообще определяет финансовое планирование как заключительный этап разработки бизнес-плана, в котором отражаются все доходы и их использование по основным направлениям деятельности предприятия [8].

Однако есть и третья группа авторов, которые пытались по своему усмотрению конкретизировать объект исследования финансового планирования на предприятии.

Так, в частности, И. Бланк понимает финансовое планирование как процесс разработки системы финансовых планов и плановых показателей по обеспечению развития предприятия финансовыми ресурсами и повышению эффективности его финансовой деятельности в плановом периоде [9]; Д. Хан – как многоступенчатый процесс планирования платежей, движения запасов и платежных средств, определение и поддержание резерва ликвидности [10]; Г. Семенов и В. Бугай – как процесс систематической подготовки управленческих решений, прямо или косвенно влияющих на объемы финансовых ресурсов, согласование источников формирования и направлений использования в соответствии с производственными, маркетинговыми планами, а также величину показателей деятельности предприятия в плановом периоде, обеспечивающих решение задач наиболее рациональным способом [11]; Г. Сытник – как процесс обоснования целей, управленческих решений по их реализации по формированию и развитию финансового потенциала, адекватного потребностям стратегического развития предприятия, находящих отражение в системе финансовых планов и плановых показателей [12].

Из приведенных вариаций по теме сущности термина «финансовое планирование на предприятии» можно сделать вывод, что объект исследования этого термина многогранен, но в целом его можно охарактеризовать как состояние и систему мер, которые должны быть реализованы в будущем и которые должны обеспечить необходимые кондиции финансового потенциала компании.

#### **Данные и методы**

Проблемами исследования сущности, роли и места финансового планирования в системе экономических знаний занимались и продолжают заниматься как зарубежные, так и отечественные ученые. Отдельные теоретико-методологические и организационные аспекты планирования и

финансового планирования в частности исследовались такими авторами, как, Р. Акофф, И. Ансофф, И. Бланк, Е. Бригхэм, М. Бухалков, П. Друкер, Т. Кунц, О. Лихачева, А. Мазараки, Д. Нортон, А. Поддерегин, В. Савчук, Г. Сытник, А. Файоль, Дж. Финнерти, Д. Хан, Д. Хасси, Дж. Хорн и др.

Однако в профессиональной литературе, по нашему мнению, недостаточно исследованы и освещены вопросы методического обеспечения реализации финансового планирования на предприятиях в современных условиях функционирования отечественного бизнеса, а также отсутствует единство как в определении основных понятий, механизмов, методов и принципов, так и в последовательности применения основных этапов финансового планирования на предприятии.

Цель статьи состоит в исследовании реального состояния методического обеспечения реализации финансового планирования на предприятии в условиях функционирования отечественного бизнеса.

#### **Модель**

Переходя непосредственно к организации системы финансового планирования на предприятии, нужно ответить на ряд вопросов, касающихся того, какие показатели и сферы деятельности должны быть охвачены этим видом планирования, кто и как должен это делать, за что он будет конкретно отвечать, когда, на какую перспективу и где это нужно сделать.

В современной экономике финансовое планирование охватывает три горизонта планирования, а именно стратегический, тактический и оперативный уровни, которые должны быть четко сбалансированы и согласованы между собой.

При этом следует отметить, что в современной отечественной практике выбор и правила формирования финансовых планов не всегда являются прерогативой руководства предприятия. Существуют определенные требования к финансовому плану государственных предприятий, акционерных, холдинговых компаний и

других субъектов хозяйствования, а также их дочерних предприятий. В частности, выдвигаются требования относительно формы и периодичности утверждения и контроля выполнения финансовых планов. Они складываются по определенной форме на каждый последующий год с поквартальной разбивкой и должны отражать ожидаемые финансовые результаты в запланированном году. Формирование и использование государственных средств должно сопровождаться определенным контролем.

Однако следует отметить, что эти требования касаются лишь ограниченного круга предприятий, тогда как большинство использует передовой зарубежный и отечественный опыт. В частности, следует отметить, что в зарубежной практике используются следующие виды планов:

1) Corporate Charter (устав), задающий фундаментальные цели предприятия и корпоративные стандарты, ориентацию на рынок, структуру собственности, позиционирование предприятия и отношений с собственниками и сотрудниками;

2) Strategic Business Plan (стратегический бизнес-план), формирующийся на пять-десять лет и определяющий стратегию финансирования и выпуска продукции, рост объема продаж, доли рынка;

3) система операционных бюджетов, складывающихся на квартал, месяц, неделю, к которым относят:

– Business Plan (бизнес-план), формируемый на один-три года (часто с разбивкой по кварталам) и уточняющий источники инвестиций, задающий направления развития производственных мощностей, требования к персоналу, материальным и финансовым ресурсам; включает укрупненный план продаж в денежном выражении;

– Sales and Operation Plan (план сбыта и производства – портфель продукции), формируемый на год-два, уточняет бизнес-планы [13].

### Полученные результаты

По нашему же мнению, с учетом трехуровневой системы финансового планирования руководство предприятий должно разрабатывать следующие три вида планов:

1) стратегия компании;

2) тактический план посредством бизнес-плана;

3) система оперативных планов путем имплементации системы бюджетирования на предприятии.

Мы не согласны с мнением о том, что бизнес-план является составной частью операционного бюджета, поскольку операционные бюджеты формируются максимум на годовую перспективу, тогда как бизнес-план в зависимости от специфики деятельности предприятия может охватывать перспективу от месяцев до десятилетий. Однако в современных условиях бизнес-план нельзя отнести и к системе стратегического планирования, поскольку в результате сплошной нестабильности и непредсказуемости большинство предприятий не рискуют формировать бизнес-планы более чем на год.

Что касается системы оперативного или «текущего» планирования, то специалистам предлагается в зависимости от охвата планом предприятия использовать три типа бюджетов:

1) итоговые бюджеты, включающие в свой состав три вида («Бюджет товаров, запасов и необоротных активов», «Бюджет доходов и расходов», «Бюджет движения денежных средств») и охватывающие всю систему финансового планирования по предприятию в целом;

2) операционные бюджеты, т.е. бюджеты каждого центра финансовой ответственности (центров расходов или центров прибыли); в теории бюджетирования выделяют следующие центры финансовой ответственности:

– центр доходов – центр ответственности, руководство которого подотчетно только за получение доходов, то

есть имеет возможность контролировать и влиять на цены и объем деятельности;

- центр расходов – центр ответственности, руководитель которого может контролировать только расходы, то есть это объекты управления, для которых целесообразно аккумулировать расходы;

- центр доходов – центр ответственности, руководитель которого отвечает за доходы и расходы, а, следовательно, за результат деятельности этого подразделения;

- центр инвестиций – центр ответственности, осуществляющий хозяйственную деятельность и несущий расходы при реализации инвестиционных проектов предприятия; руководство подотчетно за расходы, доходы и инвестиции [14];

3) система функциональных бюджетов – бюджетов, отражающих определенную сторону деятельности предприятия; по функциональному признаку их можно разделить на восемь видов:

- продаж;
- закупок;
- производства;
- хранения;
- транспортировок;
- администрирования (управления);
- финансовой деятельности;
- инвестиционной деятельности [15].

При этом почти каждый из видов функциональных бюджетов можно представить определенными их подвидами, так, например, в составе бюджета продаж можно выделить бюджеты продаж собственной продукции, совокупных товаров, основных средств и продаж по другой деятельности и т.д.

Такая система бюджетов дает ответ и на вопрос о том, кто должен составлять бюджет и отвечать за его выполнение. То есть часть бюджетов должна быть составлена общим руководством предприятия, часть – руководством центров финансовой ответственности, а часть – руководством функциональных отделов. При этом как

обязанности, так и права соответствующих руководителей по формированию и контролю исполнения этих бюджетов должны быть прописаны в уставе (положении) предприятия и функциональных обязанностях соответствующих руководителей.

Однако возникает еще один вопрос: как именно должны формироваться бюджеты: сверху вниз или наоборот. Оценивая существующее наследие специалистов в этом направлении, необходимо отметить, что существуют сторонники как одного, так и другого методов формирования бюджетов. В частности, сторонники генетического направления в планировании противостояли диктатуре плана и отстаивали рыночный механизм хозяйствования и методологию планирования, основанную на изучении рыночных процессов, закономерностях их развития, учете конъюнктуры рынков. Представители телеологического направления в планировании предпочитали директивные методы управления [16].

Разработка итоговых бюджетов должна опираться на использование директивных методов управления, поскольку общую картину развития событий на предприятии видит и понимает лишь ограниченное количество лиц, к тому же только руководитель несет полную ответственность за функционирование самого бизнеса, а вот разработка функциональных и операционных бюджетов должна идти снизу вверх, поскольку только на местах видны проблемы и возможности их устранения. К тому же использование метода «снизу вверх» также включает мотивационный механизм, без которого невозможно выполнение даже лучше спланированных бюджетов.

Относительно ответа на вопрос о том, когда и как формировать бюджеты, можно воспользоваться наработкой Г. Сытник, отмечавшей, что при обосновании финансовых планов необходимо использовать интерактивный вид планирования (интеграцию лучших идей

теории планирования и обеспечения учета прошлого), настоящего и возможностей будущего, фактически теорию бенчмаркинга; обеспечивать непрерывность процесса финансового планирования; использовать сценарный подход к финансовому планированию, предусматривающий многовариантность плановых расчетов, следовательно, генерировать модели поведения предприятия в разных условиях и ориентироваться на технологию коммуникативного планирования, обеспечивающую координацию финансовых интересов разных стейкхолдеров [12].

Относительно порядка выполнения действий в процессе финансового планирования необходимо отметить, что разные авторы выделяют от четырех до десяти этапов. Так, например, Ю. Сысой выделяет пять этапов финансового планирования:

- 1) разработка плана доходов, расходов и прибыли;
- 2) определение достаточности денежных ресурсов для ритмического кругооборота оборотных производственных фондов и фондов обращения;
- 3) определение источников финансирования капитальных вложений;
- 4) обеспечение нормального состояния социальной политики предприятия;
- 5) формирование прогнозного баланса активов и пассивов компании [17].

Оценивая приведенный подход к определению количества и очередности этапов финансового планирования, необходимо отметить, что он как таковой не предполагает разделения финансового планирования на стратегическое, тактическое или оперативное (о стратегическом планировании речь не идет), а система запланированных бюджетов не является эталонной. Также в рамках этого подхода не предусмотрены ни предварительный анализ состояния системы, ни механизмы обратной реакции и возможности его корректировки.

Однако большинство этих критических замечаний устранены в работе Н. Ищенко, который выделяет уже одиннадцать этапов:

- 1) выработка стратегических целей;
- 2) оформление и доведение до менеджеров верхнего и среднего звеньев «бюджетной резолюции»;
- 3) разработка специальных первичных форм, по которым будет проводиться сбор информации и доведение этих форм до ответственных за их заполнение работников или структурных подразделений;
- 4) заполнение первичных форм и направление их в отдел контроллинга;
- 5) разработка финансовых прогнозов, планирование и анализ альтернатив (определение альтернативных возможностей привлечения и использования ресурсов);
- 6) сбалансирование планов путем оптимального сочетания существующих альтернатив;
- 7) согласование и координация показателей разных бюджетов;
- 8) утверждение бюджетных показателей, доведение бюджетов до исполнителей;
- 9) контроль исполнения бюджетов, анализ отклонений;
- 10) подготовка отчетов о результатах исполнения бюджетов;
- 11) корректировка планов и бюджетов в соответствии с рекомендациями, содержащимися в отчетах [16].

Опять же, по нашему мнению, анализ ситуации и разработка прогнозов должны предшествовать формулировке миссии и стратегии предприятия, согласно которому не применяется сценарный подход к разработке планов.

В отличие от предыдущих авторов, Н. Танклевская [18] все же выделила предплановый анализ, но свела количество этапов всего до четырех, что явно недостаточно и не охватывает всех необходимых операций по созданию и контролю эффективного финансового плана предприятия:

- 1) анализ инвестиционных возможностей и возможностей

финансирования, которыми распоряжается предприятие;

2) прогнозирование последствий текущих решений с целью предотвращения непредвиденных обстоятельств, понимания связи между текущими и будущими решениями;

3) обоснование выбранного варианта из всех возможных решений (этот вариант и будет представлен в конечной редакции плана);

4) оценка результатов, достигнутых предприятием по сравнению с целями, установленными в финансовом плане.

Наиболее удачным, однако не лишенным определенных недостатков, касающихся сценарного подхода к формированию бюджетов, отсутствия учета состояния социальной политики предприятия и реакции на эти план заинтересованных лиц является подход, предложенный Т. Беспалой-Павловой, содержащий 10 этапов:

1) анализ выполнения предыдущего финансового плана предприятия, если этот план разрабатывался;

2) анализ финансового состояния предприятия;

3) анализ текущих проектов компании;

4) разработка или корректировка финансовой стратегии, включающей основные направления финансовой деятельности предприятия;

5) составление общих прогнозных финансовых документов с учетом имеющихся договоров подряда, сметных документов, графиков финансирования и производственных планов;

6) составление вариантов (оптимистического, пессимистического и наиболее вероятного) текущего финансового плана предприятия на один год;

7) составление оперативных финансовых планов предприятия; оперативные финансовые планы состоят из детализированных планов на день, месяц или квартал;

8) процесс реализации денежного плана всеми подразделениями компании;

9) контроль выполнения плана;

10) корректировка, пересмотр финансового плана [19].

### **Заключение**

Таким образом, на основе проведенного исследования можно сделать вывод о том, что финансовое планирование на предприятии является многогранным явлением, которое можно охарактеризовать как состояние и систему мер, которые должны быть реализованы в будущем и которые должны обеспечить необходимые условия финансового планирования потенциала предприятия.

Сама система финансового планирования должна включать три горизонта планирования, а именно стратегический, тактический и оперативный уровни, которые должны быть четко сбалансированы и согласованы между собой. При этом даже для государственных предприятий нужно отходить от реализации принципов административно-командной системы, когда, несмотря ни на состояние рыночной конъюнктуры, ни на финансовое состояние самого предприятия, устанавливаются определенные нормативы прибыльности и ограничения в отношении самого механизма финансового планирования на предприятии.

Обязанности и полномочия целесообразно распределить между руководством следующим образом: за принятие решений об итоговых бюджетах должен отвечать топ-менеджер, а за разработку и реализацию операционных и функциональных бюджетов – руководители функциональных подразделений и ответственные за центры финансовой ответственности.

Кроме устранения вышеуказанных замечаний по формированию алгоритма создания финансового планирования на предприятии, по нашему мнению, эту систему нужно совершенствовать за счет предвидения возможности и механизмов



оценки реальности финансовых планов, в частности сбыта, удельного веса средств в расчетах, занижения сроков погашения дебиторской задолженности, избыточности потребностей в финансировании. Также следует предусмотреть возможность синхронизации планов на уровне функциональных подразделений и центров финансовой ответственности, поскольку функциональная разобщенность подразделений, участвующих в формировании финансовых планов, может свести на нет даже наибольшие усилия и планы. Еще одним предложением по улучшению реализации функций финансового планирования на предприятии является разработка технологических карт составления всех бюджетов, что может устранить проблему несвоевременности и дублирования их формирования. Нужно изменить само отношение к разработке планов, ведь они должны стать не просто бумажками, а конкретными указателями и базироваться на правдивой, прозрачной информации, а по возможности подкрепляться мнением и одобрением специалистов всех уровней управления.

### Библиографический список

1. Робсон А.П. Финансовое планирование и контроль / А.П. Робсон. – М.: ИНФРА, 1996. – 480 с.
2. Хасси Д. Стратегия и планирование: Руководство менеджера / Д. Хасси. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.
3. Марцин В. Планирование как основная составляющая процесса финансовой деятельности / В. Марцин // Финансы Украины. – 2008. – № 4. – С. 23–31.
4. Ченг Ф.Ли Финансы корпораций: теория, методы и практика / Ф.Ли Ченг, Дж.И. Финнерти. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 688 с.
5. Лихачева О. Финансовое планирование на предприятии : [учеб.-практ. пособие] / О. Лихачева. – М.: Проспект,

2004. – 264 с.

6. Тарасюк Г. Планирование деятельности предприятия: [учеб. пособие] / Г. Тарасюк, Л. Шваб. – 3-е изд. – К.: Каравелла, 2008. – 352 с.
7. Крамаренко Г. Финансовый менеджмент: [учебник] / Г. Крамаренко, Е. Черная. – 2-е изд. – К.: Центр учебной литературы, 2009. – 520 с.
8. Экономика и организация деятельности торгового предприятия : [учебник] / под общ. ред. А. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 295 с.
9. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента: в 2 т. / И.А. Бланк. – 3-е изд. – М.: ОМЕГА-Л, 2011–. – Т. 1. – 2011. – 656 с.
10. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан; пер. с нем.; под ред. Л. Головача, М. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
11. Финансовое планирование и управление на предприятиях: [учеб. пособие] / [Г. Семенов, В. Бугай, А. Семенов, А. Бугай]. – К.: Центр учебной литературы, 2007. – 432 с.
12. Сытник Г. Генезис и современная парадигма финансового планирования / Г. Сытник // Актуальные проблемы экономики. – 2012. – № 7 (133). – С. 33–48.
13. Коваленко В. Нормативные основы финансового планирования на предприятиях / В. Коваленко, О. Нестор // Устойчивое развитие экономики. – 2013. – № 4 (21). – С. 93–97.
14. Ищенко Н. Организация бюджетирования в системе финансового планирования на предприятии / Н. Ищенко // Научные труды Кировоградского национального технического университета. Экономические науки – 2011. – Вып. 19. – С. 253–257.
15. Бюджетирование: шаг за шагом / [Е. Добровольский, Б. Карабанов, П. Боровков, Е. Глухов, Е. Бреслав]. – СПб.: Питер, 2008. – 448 с.
16. Сытник Г. Текущее

финансовое планирование в системе управления предприятием торговли / Г. Сытник // Экономическое пространство. – 2014. – № 83. – С. 218–233.

17. Сысой Ю. Финансовое планирование на предприятии и его особенности в условиях транснациональных корпораций / Ю. Сысой [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/prvs/2009\\_2/0714.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/prvs/2009_2/0714.pdf).

18. Танклевская Н. Теоретические

аспекты организации финансового планирования на предприятии / Н. Танклевская // Таврический научный вестник. – 2009. – Вып. 67. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

[http://www.nbuu.gov.ua/portal/Chem\\_Biol/Tavnv/2009\\_67/67\\_25.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/Chem_Biol/Tavnv/2009_67/67_25.pdf).

19. Беспалая-Павлова Т. Система финансового планирования строительных предприятий / Т. Беспалая-Павлова // Научные записки. Серия "Экономика". – 2011. – Вып. 16. – С. 108–112.

Поступила в редакцию – 20 февраля 2023 г.

Принята в печать – 5 мая 2023 г.

### Bibliography

1. Robson A.P. Finansovoe planirovanie i kontrol' / A.P. Robson. – М.: INFRA, 1996. – 480 s.
2. Hassi D. Strategija i planirovanie: Rukovodstvo menedzhera / D. Hassi. – SPb.: Piter, 2001. – 384 s.
3. Marcin V. Planirovanie kak osnovnaja sostavljajushhaja processa finansovoj dejatel'nosti / V. Marcin // Finansy Ukrainy. – 2008. – № 4. – S. 23–31.
4. Cheng F.Li Finansy korporacij: teorija, metody i praktika / F.Li Cheng, Dzh.I. Finnerti. – М.: INFRA-M, 2000. – 688 s.
5. Lihacheva O. Finansovoe planirovanie na predpriyatii : [ucheb.-prakt. posobie] / O. Lihacheva. – М.: Prospekt, 2004. – 264 s.
6. Tarasjuk G. Planirovanie dejatel'nosti predprijatija: [ucheb. posobie] / G. Tarasjuk, L. Shvab. – 3-e izd. – К.: Karavella, 2008. – 352 s.
7. Kramarenko G. Finansovyj menedzhment: [uchebnik] / G. Kramarenko, E. Chernaja. – 2-e izd. – К.: Centr uchebnoj literatury, 2009. – 520 s.
8. Jekonomika i organizacija dejatel'nosti torgovogo predprijatija : [uchebnik] / pod obshh. red. A. Solomatina. – М.: INFRA-M, 2001. – 295 s.
9. Blank I.A. Osnovy finansovogo menedzhmenta: v 2 t. / I.A. Blank. – 3-e izd. – М.: OMEGA-L, 2011–. – Т. 1. – 2011. – 656 s.
10. Han D. Planirovanie i kontrol': koncepcija kontrollinga / D. Han; per. s nem.; pod red. L. Golovacha, M. Lukashevicha. – М.: Finansy i statistika, 1997. – 800 s.
11. Finansovoe planirovanie i upravlenie na predpriyatijah: [ucheb. posobie] / [G. Semenov, V. Bugaj, A. Semenov, A. Bugaj]. – К.: Centr uchebnoj literatury, 2007. – 432 s.
12. Sytnik G. Genezis i sovremennaja paradigma finansovogo planirovanija / G. Sytnik // Aktual'nye problemy jekonomiki. – 2012. – № 7 (133). – S. 33–48.
13. Kovalenko V. Normativnye osnovy finansovogo planirovanija na predpriyatijah / V. Kovalenko, O. Nestor // Ustojchivoje razvitie jekonomiki. – 2013. – № 4 (21). – S. 93–97.
14. Ishhenko N. Organizacija bjudzhetirovanija v sisteme finansovogo planirovanija na predpriyatii / N. Ishhenko // Nauchnye trudy Kirovogradskogo nacional'nogo tehničeskogo universiteta. Jekonomicheskie nauki – 2011. – Вып. 19. – S. 253–257.
15. Bjudzhetirovanie: shag za shagom / [E. Dobovol'skij, B. Karabanov, P. Borovkov, E. Gluhov, E. Breslav]. – SPb.: Piter, 2008. – 448 s.

16. Sytnik G. Tekushhee finansovoe planirovanie v sisteme upravlenija predpriyatijem trgovli / G. Sytnik // Jekonomicheskoe prostranstvo. – 2014. – № 83. – S. 218–233.
17. Sysoj Ju. Finansovoe planirovanie na predpriyatii i ego osobennosti v uslovijah transnacional'nyh korporacij / Ju. Sysoj [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: [www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/prvs/2009\\_2/0714.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/prvs/2009_2/0714.pdf).
18. Tanklevskaja N. Teoreticheskie aspekty organizacii finansovogo planirovanija na predpriyatii / N. Tanklevskaja // Tavricheskij nauchnyj vestnik. – 2009. – Vyp. 67. [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Chem\\_Biol/Tavnv/2009\\_67/67\\_25.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Chem_Biol/Tavnv/2009_67/67_25.pdf).
19. Bespalaja-Pavlova T. Sistema finansovogo planirovanija stroitel'nyh predpriyatij / T. Bespalaja-Pavlova // Nauchnye zapiski. Serija "Jekonomika". – 2011. – Vyp. 16. – S. 108–112.

Received for publication - February 20, 2023.

Accepted for publication – May 5, 2023.