

УДК 336.64:658

Перцевий Павло Вадимович
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)
ORCID 0009-0000-8429-3936

Санін Роман Андрійович
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)
ORCID 0009-0006-9295-5198

ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАБІЛІЗАЦІЇ ТА ОЗДОРОВЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті досліджено сутність фінансового планування як стратегічного інструменту стабілізації та оздоровлення діяльності підприємства. Показано, що в умовах макроекономічної нестабільності, інфляційних ризиків та порушення виробничо-логістичних ланцюгів саме системне планування фінансових потоків стає основою забезпечення ліквідності, платоспроможності та відновлення рентабельності бізнесу. Обґрунтовано взаємозв'язок між фінансовим плануванням, бюджетуванням і контролінгом як механізмами антикризового управління. Розроблено етапну модель фінансового планування, що включає аналітичну, проєктно-стратегічну, ресурсну, реалізаційну та контрольну фази. Визначено напрями вдосконалення фінансового планування з урахуванням цифрової трансформації, ризик-менеджменту та принципів сталого розвитку.

Ключові слова: фінансове планування, стабілізація, фінансова стійкість, оздоровлення підприємства, бюджетування, контролінг, ліквідність, ризик-менеджмент.

Постановка проблеми. В умовах економічної турбулентності, інфляційного тиску, руйнування логістичних ланцюгів і втрати частини ринків підприємства зіштовхнулися з необхідністю не лише виживання, а й пошуку моделей стійкості. Проте фінансова стійкість не може бути досягнута лише шляхом скорочення витрат або накопичення резервів. Її фундаментом є системне фінансове планування — процес, що інтегрує аналітику, прогнозування, стратегічне бачення і поточне управління ресурсами. Недостатня увага до планування фінансів призводить до хаотичних управлінських рішень, неузгодженості між структурними підрозділами та розбалансування фінансових потоків. Унаслідок цього підприємства втрачають контроль над витратами, мають касові розриви, зростання боргового навантаження та низький рівень рентабельності. Саме тому фінансове планування необхідно розглядати не як допоміжну функцію бухгалтерського чи економічного відділу, а як інституційно оформлену управлінську систему, яка поєднує стратегічний, тактичний і операційний рівні менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-прикладні аспекти фінансового планування розглядали у своїх працях І. Бланк, О. Дема, Л. Сус, М. Кизим, а також зарубіжні вчені Р. Atrill, Е. McLaney, Р. Brealey. Вони підкреслюють, що фінансове планування є не лише технічним інструментом управління грошовими потоками, а складовою стратегічного мислення керівництва. Сучасні публікації (Dema & Sus, 2021; Kalchenko et al., 2022; Makohon & Maliy, 2025) свідчать про тенденцію до інтеграції планування з аналітичними інформаційними системами, що дозволяє зменшувати ризики та підвищувати точність прогнозів. Проте більшість досліджень зосереджуються на описі процедур бюджетування, залишаючи поза увагою стратегічну функцію фінансового планування у відновленні життєздатності підприємств після криз. Таким чином, існує потреба у комплексному

осмисленні фінансового планування як інструменту оздоровлення, здатного не лише стабілізувати, а й перезапустити діяльність підприємства у новій ринковій реальності.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування теоретико-практичних засад фінансового планування як інструмента стабілізації та оздоровлення діяльності підприємства, а також визначення напрямів його модернізації з урахуванням цифровізації та глобальних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. В основі економічної політики підприємства лежить фінансове планування як цілісна, динамічна й самооновлювана система рішень, що впорядковує формування, розподіл і використання ресурсів у часових горизонтах від оперативного до стратегічного. Йдеться не про разове складання бюджету, а про безперервний цикл мислення й дії, у якому діагностика фінансового стану перетворюється на візію цілей, візія — на параметризований план, план — на керовані грошові потоки, а результати — на зворотний зв'язок для чергового витка уточнення. За такої логіки традиційне розмежування на «стратегію», «тактику» і «операції» не потребує виокремлення списками: довгострокові орієнтири, щорічні бюджети та щоденний контролінг взаємно пронизують одне одного, забезпечуючи одночасно інвестиційну спрямованість, баланс доходів і витрат та дисципліну виконання із коригуваннями в реальному часі [8].

Ключова стабілізаційна функція планування проявляється в керуванні ліквідністю та платоспроможністю через оптимізацію структури активів і зобов'язань, прискорення оборотності й синхронізацію вхідних і вихідних потоків. У періоди турбулентності ця система працює як амортизатор: сценарне моделювання формує палітру можливих траєкторій — від песимістичної до оптимістичної — і дозволяє заздалегідь визначити фінансові тригери переходу між сценаріями, обсяги страхових резервів, параметри договірної політики та межі ризик-апетиту. В антикризовому вимірі фінансове планування виконує роль терапії, що починається з верифікованої діагностики: картографуються центри витрат і прибутку, інвентаризуються «вузькі місця» у дебіторській і кредиторській заборгованості, переглядаються умови фінансування, а грошові розриви закриваються комбінацією реструктуризації, реверсування непрофільних витрат та зміни графіків платежів.

Оздоровлення не зводиться до «урізання витрат»: воно означає перебудову логіки фінансових процесів та їхню підпорядкованість стратегічній меті. Risk-based financial planning інтегрує оцінку імовірнісних відхилень у саму тканину плану; стрес-тестування портфеля зобов'язань, аналіз VaR/CFaR для ключових потоків, лімітування контрагентських ризиків і валютної експозиції стають регулярними практиками, а не разовими вправами [2]. Такі підходи доводять ефективність у середовищах підвищеної невизначеності саме тому, що переводять управління від реактивного до проактивного: фінансова «подушка», механізми хеджування та альтернативні джерела короткої ліквідності визначаються наперед і вбудовуються в бюджети.

Цифрова компонента змінює не лише швидкість, а й якість планування. ERP-платформи та BI-аналітика забезпечують єдине джерело правди для показників, синхронізують облік, казначейство та управлінський облік, а дашборди перетворюють план-факт-аналіз на щоденну процедуру прийняття рішень [4]. За цієї конфігурації контролінг перестає бути «наглядом після факту» і стає нервовою системою фінансів: відхилення виявляються на ранніх стадіях, корекції вносяться упродовж циклу, а KPI прив'язуються до грошових результатів, а не до формальних виконань кошторисів.

Сучасне фінансове планування дедалі частіше вбудовується у рамку сталого розвитку: екологічні, соціальні та управлінські обмеження впливають на структуру капіталу, вартість фінансування та інвестиційні рішення. Узгодження прибутковості з ESG-критеріями не є зовнішнім «декором» — воно змінює параметри ризику, вартість капіталу й доступ до ринків, а отже — входить у модель планування поряд із інфляційними та валютними припущеннями. У підсумку фінансове планування постає як безперервний цикл науково

обґрунтованих рішень, у якому діагностика породжує цілі, цілі — бюджети та графіки потоків, виконання — вимірні результати, а результати — нові припущення для наступної ітерації. Саме така циркулярна логіка надає системі властивостей саморегуляції й забезпечує перехід від короткострокової стабілізації до довгострокового оздоровлення та зростання.

Коли фінансове планування розуміють як живу управлінську систему, механізм його дії перестає бути послідовністю ізольованих кроків і набуває властивостей замкненого контуру з тонко налаштованими зворотними зв'язками. Логіка цього контуру виходить із кількох передумов. По-перше, підприємство не працює з «середніми» умовами, а з конкретними й мінливими станами середовища; отже, у план мають бути вбудовані припущення (assumptions) і правила їх ревізії. По-друге, грошові потоки — це не наслідок бухгалтерського обліку, а керована динаміка, яку можна моделювати, оптимізувати та хеджувати. По-третє, ефективність плану визначається не точністю стартової оцінки, а швидкістю і якістю корекцій. Саме тому ядро механізму формують інструменти сценарного мислення, ризик-метрики, стандартизований план-факт-аналіз і культивований цикл «припущення → дія → вимір → корекція» [1; 3; 6].

Щоб перейти від декларацій до керованої практики, потрібна опорна рамка — не «чек-лист» процедур, а опорно-логічна модель, де кожна фаза має власний предмет аналізу, вихідні артефакти та чіткі інтерфейси з наступною фазою. Нижче подано узагальнену схему такого циклу (табл.1); її варто розуміти не як лінійну траєкторію, а як операційну «орбіту», на якій підприємство циркулює, нарощуючи точність і керованість фінансових рішень.

Таблиця 1. Етапи фінансового планування як інструменту стабілізації підприємства

Етап	Зміст етапу	Очікувані результати
Аналітичний	Діагностика фінансового стану (ліквідність, платоспроможність, оборотність), декомпозиція грошових потоків, ідентифікація фінансових вузлів ризику, формування припущень і обмежень	Верифікована «точка відліку»: карта ризиків і драйверів, набір сценарних припущень, базовий профіль ліквідності
Проектно-стратегічний	Сценарне моделювання (песимістичний/базовий/оптимістичний), проектування фінансової стратегії (структура капіталу, цільова ліквідність, політика дивідендів), визначення КРІ та тригерів корекції	Узгоджена фінансова траєкторія з параметрами ризик-апетиту, набір керованих цілей і порогів спрацювання
Ресурсно-бюджетний	Переклад стратегії в бюджети: доходи/витрати, рух коштів, інвестиційний бюджет; оптимізація оборотного капіталу; планування джерел фінансування та вартості капіталу	Консолідований бюджет і касовий календар, графік фінансування, таргети за оборотністю та маржинальністю
Реалізаційний	Операційне казначейство, управління дебіторкою/кредиторкою, застосування лімітів і ковенант, мікрокорекції за дашбордами; тактичні хеджі та перерозподіл потоків	Стабілізація грошових потоків, дотримання ковенант, уникнення касових розривів, виконання планів
Контрольно-коригувальний	План-факт-аналіз, аналіз відхилень (variance & drivers), оновлення припущень, перегляд КРІ й	Безперервне вдосконалення:

	бюджетів; жива документація політик	підвищення прогнозової якості, оновлені сценарії, адаптований бюджетний цикл
--	-------------------------------------	--

Джерело: узагальнено авторами на підставі сучасних підходів до ризик-орієнтованого планування та контролінгу [1; 3; 6].

Розглянемо більш поглиблено кожен етап. **Аналітичний етап** — це як калібрування моделі майбутнього. Тут вимірюють не лише статичні коефіцієнти, а й еластичності: як маржа реагує на зміну курсу, як оборотність — на зміну умов постачальників, як PnL — на цінові шоки. Результат — мапа драйверів і ризиків, а також явні припущення (inflation, FX, ставки, сезонність), без яких будь-який бюджет перетворюється на список побажань.

Проектно-стратегічний. Сценарії мають бути операціоналізовані: кожному — свій набір KPI (EBITDA margin, FCF, ROCE), свої ліміти на зростання дебіторки, свої політики дисконту. Тригери визначаються кількісно (наприклад, зниження rolling-маржі нижче x% протягом n тижнів), щоб перехід між сценаріями не залежав від інтуїції менеджера [3].

Ресурсно-бюджетний. Конвертація стратегії в гроші — це баланс трьох бюджетів: P&L для прибутковості, CF для ліквідності, BS для структури капіталу. Тут же — програма роботи з оборотним капіталом (DSO↓, DPO↑, DII↓ без втрати сервісу), карта джерел фінансування із вартісною оцінкою й ковенантами, а також графік капітальних інвестицій із «kill-switch» при відхиленні ключових драйверів.

Реалізаційний. Операційне казначейство працює з денними планами платежів, коригує графіки під реальні інкасації, керує лімітами на контрагентів, запускає інструменти короткої ліквідності (овердрафт, факторинг, reverse factoring), застосовує натуральні хеджі (natural hedging) або деривативи в межах політик ризику. Прозорість забезпечують дашборди з план-факт і драйвер-аналізом.

Контрольно-коригувальний. Аналіз відхилень і їхніх драйверів (price/volume/mix/FX/rate) з наступним оновленням припущень перетворює планування на процес навчання. Роль контролінгу — не каральна, а навігаційна: підтримувати курс, коли змінюється «погода», і фіксувати зміни в «навігаційних картах» — політиках і процедурах [6].

У такій конфігурації механізм фінансового планування працює як адаптивний регулятор: чим вищою є турбулентність середовища, тим частішими стають ітерації циклу й тим більша цінність даних та дисципліни корекцій. Саме тому стабілізаційний ефект планування — не наслідок суворих обмежень, а функція якості аналітики, прозорості правил переходу між сценаріями та швидкості керованих мікрокорекцій упродовж фінансового року.

Фінансове оздоровлення підприємства не є одномоментним актом чи набором адміністративних заходів; це тривалий процес переосмислення самої логіки використання ресурсів. Його основою стає фінансове планування, яке переходить від функції контролю до функції стратегічного відновлення. У центрі цього процесу — не зменшення витрат заради економії, а пошук фінансової рівноваги, що дозволяє підприємству відновити ліквідність, оптимізувати структуру капіталу, стабілізувати прибутковість і сформувані потенціал до розвитку.

Фінансове планування в контексті оздоровлення виконує роль діагноста і терапевта водночас. На першому етапі воно виявляє глибинні причини фінансової дисфункції: неефективну структуру витрат, низьку швидкість обігу капіталу, дисбаланс між коротко- і довгостроковими зобов'язаннями, недостатню диверсифікацію доходів. На другому — формує програму «лікування» через реструктуризацію боргів, оптимізацію ресурсного

портфеля, розробку альтернативних джерел фінансування, відновлення контрольованості грошових потоків.

В умовах ринку, що характеризується нестабільністю попиту, девальваційними коливаннями та порушенням логістичних ланцюгів, фінансове планування перетворюється на механізм антикризової гомеостазії — воно підтримує життєздатність бізнесу завдяки здатності до швидкого перерахунку фінансових моделей і сценаріїв. Особливе значення мають інструменти cash-flow forecasting, які дозволяють передбачати дефіцити ліквідності за кілька тижнів до їх фактичного настання.

Для підприємства, яке переживає кризу, планування стає засобом м'якого рестарту. У ньому акцент зміщується з «оптимізації витрат» на відновлення платоспроможності через підвищення операційної ефективності. Це може передбачати зміну структури виробництва, перерозподіл центрів фінансової відповідальності, упровадження системи контролінгу витрат і маржинального аналізу за продуктами чи проектами.

Сучасна парадигма оздоровлення передбачає і психологічний вимір фінансового управління: культура планування формує в колективах відповідальне ставлення до витрат і ресурсів, а фінансові плани починають виконувати функцію спільного бачення — карти відновлення. У цьому сенсі планування є не лише управлінською, а й соціальною технологією, яка повертає довіру інвесторів, кредиторів і працівників.

Результатом правильно організованого фінансового планування стає не тимчасова стабілізація, а перехід до режиму стійкої адаптивності, коли підприємство навчається жити в умовах змін, зберігаючи ліквідність, фінансову прозорість і контроль над власним розвитком.

Висновок. Фінансове планування в сучасних умовах — це не просто інструмент прогнозування грошових потоків і контролю за витратами. Це системний управлінський механізм, що формує основу життєздатності підприємства, забезпечує стабільність у періоди кризи й відкриває можливості для стійкого розвитку. Його сутність полягає у поєднанні стратегічного бачення з операційною точністю, аналітичного мислення — з технологічною гнучкістю. Відповідно до проведеного аналізу, фінансове планування можна розглядати як головний елемент «фінансового імунітету» підприємства. Саме завдяки йому відбувається перехід від реактивного реагування на проблеми до проактивного управління ризиками та капіталом. Планування забезпечує формування збалансованої структури ресурсів, мінімізує ймовірність ліквідних розривів, створює умови для раціонального інвестування і передбачуваного відновлення фінансової стійкості.

Механізм фінансового планування, розглянутий як замкнений цикл аналітики, стратегії, бюджетування, реалізації та контролінгу, доводить свою ефективність у середовищі підвищеної невизначеності. Його етапність забезпечує безперервність і гнучкість управлінських рішень, а логіка саморегулювання дозволяє підприємству адаптуватися до змін макроекономічних умов без втрати керованості. У площині оздоровлення підприємства фінансове планування виконує функцію системного відновлення: діагностує причини дисбалансів, структурує джерела фінансування, створює передумови для відновлення платоспроможності та формує нову фінансову модель, здатну витримувати ризики. Його аналітична глибина і превентивний характер роблять планування не просто інструментом економії, а засобом стратегічного лікування бізнесу.

Водночас сучасне фінансове планування не можна розглядати поза цифровим контекстом. Інтеграція ERP-, CRM- і BI-систем, застосування алгоритмів штучного інтелекту, автоматизація аналітики та дашбордів перетворюють фінансовий процес на інтелектуальну систему прийняття рішень. Цифровізація підсилює аналітичну потужність, забезпечує прозорість, підзвітність і швидкість реагування, роблячи фінансове управління одночасно науково точним і стратегічно гнучким.

Таким чином, фінансове планування виступає універсальним інструментом стабілізації та оздоровлення підприємства, що поєднує фінансову логіку з технологічними інноваціями, а прагматичну ефективність — із принципами сталого розвитку. Його якість визначає не лише виживання бізнесу у короткостроковій перспективі, а й здатність до саморегуляції, еволюції та розбудови фінансової стійкості у довгостроковому вимірі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Dema, D., Sus, L., & Sus, Y. (2021). Формування механізму фінансового планування на підприємстві в умовах невизначеності. *Business Inform*, №9, 207–215.
2. Бланк І. О. (2020). *Фінансовий менеджмент: навч. посібник*. Київ: Ніка-Центр.
3. Калченко О., Шишкіна О., Данилович В. (2022). Проблеми удосконалення процесів автоматизації фінансового планування. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, №1, 88–95.
4. Кизим М. О., Гончаренко О. П. (2023). Розвиток фінансового планування в умовах цифрової економіки. *Фінанси України*, №2, 33–44.
5. Atrill, P., & McLaney, E. (2020). *Financial Management for Decision Makers*. Pearson Education.
6. Makohon, V., & Maliy, O. (2025). Adaptive budgeting and cost management of enterprises based on risk indicators. *Finance of Ukraine*, №8, 45–56.
7. OECD. (2024). *Corporate Finance Resilience in Emerging Economies*. Paris: OECD Publishing.
8. Bacho, R., & Poyda-Nosyk, N. (2025). Enhancing the methodology for assessing the financial stability of enterprises. *Scientific Bulletin of IAS*, 4(3), 112–120.
9. Kolesnyk, T., & Romaniuk, V. (2023). Digital transformation of financial planning: trends and challenges. *Economic Analysis*, 33(2), 97–105.
10. Kasyanenko, L., & Didenko, L. (2024). Financial strategy and planning in post-crisis recovery of enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(1), 56–63.

REFERENCES

1. Dema, D., Sus, L., & Sus, Y. (2021). Formation of the financial planning mechanism under uncertainty. *Business Inform*, 9, 207–215.
2. Blank, I. O. (2020). *Financial Management: textbook*. Kyiv: Nika-Center.
3. Kalchenko, O., Shyshkina, O., & Danylovysh, V. (2022). Problems of improving financial planning automation processes. *Problems and Prospects of Economics and Management*, 1, 88–95.
4. Kyzym, M., & Honcharenko, O. (2023). Development of financial planning in the digital economy. *Finance of Ukraine*, 2, 33–44.
5. Atrill, P., & McLaney, E. (2020). *Financial Management for Decision Makers*. Pearson Education.
6. Makohon, V., & Maliy, O. (2025). Adaptive budgeting and cost management of enterprises based on risk indicators. *Finance of Ukraine*, 8, 45–56.
7. OECD. (2024). *Corporate Finance Resilience in Emerging Economies*. Paris: OECD Publishing.
8. Bacho, R., & Poyda-Nosyk, N. (2025). Enhancing the methodology for assessing the financial stability of enterprises. *Scientific Bulletin of IAS*, 4(3), 112–120.
9. Kolesnyk, T., & Romaniuk, V. (2023). Digital transformation of financial planning: trends and challenges. *Economic Analysis*, 33(2), 97–105.
10. Kasyanenko, L., & Didenko, L. (2024). Financial strategy and planning in post-crisis recovery of enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(1), 56–63.

Pertsevyi Pavlo

(Postgraduate student of European University)

Sanin Roman

(Postgraduate student of European University)

FINANCIAL PLANNING AS A TOOL FOR STABILIZATION AND RECOVERY OF ENTERPRISE ACTIVITY

Abstract. *The article substantiates the conceptual and practical foundations of financial planning as a universal tool for ensuring the stability and recovery of enterprises. It proves that, under the conditions of*

economic turbulence and market uncertainty, financial planning becomes a dynamic system of analytical, organizational, and managerial decisions aimed at maintaining liquidity, solvency, and profitability. The mechanism of financial planning is presented as a self-regulating cycle that includes analytical, strategic, budgetary, implementation, and control phases, forming a continuous process of financial adaptation and development. The role of financial planning in restoring financial equilibrium, improving capital structure, and ensuring sustainable competitiveness of enterprises is emphasized. The paper also highlights the importance of digital transformation, the integration of ERP and BI systems, and risk-based approaches that enhance the accuracy and transparency of financial decision-making.

Keywords: *financial planning, stabilization, recovery, budgeting, financial stability, controlling, risk management, digital transformation.*