

## РИЗИКООРІЄНТОВАНІСТЬ У РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Фінансова стабільність підприємства забезпечується дієвістю та якістю фінансового планування. За економічною сутністю фінансове планування є плануванням джерел формування та напрямів використання фінансових ресурсів. Основними завданнями фінансового планування є: забезпечення виробництва необхідними фінансовими ресурсами; виявлення резервів збільшення доходів підприємства і способів їхньої мобілізації; ефективне використання фінансових ресурсів; визначення найбільш раціональних напрямів розвитку підприємства, що забезпечать найбільший прибуток у плановому періоді; ув'язка фінансових ресурсів з показниками виробничо-експлуатаційного плану готельного підприємства. У процесі фінансового планування економічно обґрунтовується потреба підприємства у капіталі для забезпечення виконання прогнозних обсягів господарської діяльності, яка пов'язана з наявними і реальними для залучення джерелами фінансування, в результаті чого створюються передумови фінансової стабільності підприємства.

За сучасних умов невизначеності і високої динамічності зовнішнього середовища фінансове планування набуває особливої актуальності як інструмент забезпечення **фінансової рівноваги** підприємства в якості такого інструменту останніми роками все більшого розповсюдження серед вітчизняних науковців набирає концепція ризикоорієнтованого фінансового планування. Суть останньої полягає у застосуванні при плануванні формування і використання фінансових ресурсів критерію фінансової рівноваги, який визначає складові процесу планування, процедури збалансування показників плану і реалізується через фінансову політику підприємства [1, с. 71-85; 2, с. 45-50; 3, с. 76-78; 4, с. 412-434; 5].

Концепція ризикоорієнтованого фінансового планування передбачає оцінку рівня ризику, ймовірність його настання; вплив ризику на фінансову стійкість підприємства та врахування його в процесі фінансового прогнозування, стратегічного і поточного фінансового планування. Основними завданнями ризикоорієнтованого фінансового планування, як визначено В.Ю. Радзівілл, є такі:

- 1) забезпечення збалансування джерел фінансових ресурсів із напрямками їхнього використання при складанні фінансового плану;
- 2) застосування в процесі фінансового планування механізму мінімізації ризиків;
- 3) формування резервів із урахуванням коригуючого індексу факторів ризиків у плановому періоді;

4) оцінка збалансованості планових показників та якості фінансових планів;

5) забезпечення внутрішнього контролю за дотриманням нормативно-правових актів із питань фінансового планування, внутрішніх розпорядчих документів щодо норм фінансової політики та планування, а також за виконанням показників фінансових планів, досягненням стратегічних і тактичних цілей підприємства [5, с. 8].

При застосуванні концепції ризикоорієнтованого фінансового планування необхідно виділити етапи цього процесу. Нами запропоновано виділити три етапи: підготовчий, основний і заключний.

На *підготовчому етапі* має здійснюватися комплексна оцінка фінансово-господарського стану підприємства, що включає множини факторів зовнішнього і внутрішнього характеру, що впливають як на саме підприємство, так і на його ринкове оточення (бізнес-середовище) підприємства. Розгорнутий аналіз бізнес-середовища і ринкової позиції підприємства виконується в ході маркетингових досліджень і процедур. Бізнес-середовище фактично визначає стан підприємства на ринку, а, отже, і його фінансове благополуччя. Тому без його оцінки комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності неможливий.

Одним з найбільш наочних інструментів аналізу ринкової позиції підприємства є розробка матриці SWOT-аналізу. Сутність цього аналізу полягає в оцінці перспектив фінансово-господарської діяльності в двох аспектах: по-перше, визначаються його переваги і недоліки, а, по-друге, – виявляються можливості продовження подальшої діяльності і загрози успішному виконанню планів. У табл. 1 представлено результати SWOT-аналізу для умовного готелю, оскільки готельне господарство вибрано нами як об'єкт, який доволі широко представлений на ринку послуг. Це з одного боку. А з іншого – високий ступінь залежності готелю від багатьох факторів, які мають нестабільний характер і є доволі непоганим прикладом різноорієнтованого бізнесу в Україні.

За результатами SWOT-аналізу можна розробити рекомендації стосовно підвищення ефективності роботи підприємства, зміцнити його фінансовий потенціал.

У процесі комплексної оцінки фінансово-господарського стану будь-якого підприємства, в тому числі і готелю, аналізуються: стан майна і джерела фінансування підприємства; фінансові результати за ряд попередніх років, показники, що характеризую-

ють фінансову стабільність підприємства; фактори, що впливають на фінансову стабільність підприємства; оцінюються перспективи фінансово-господарської діяльності підприємства в майбутньому.

Особливу роль при плануванні відіграє всебічний аналіз внутрішніх факторів, що впливають на фінансово-господарський стан підприємства, оскільки вони формуються самим підприємством у процесі його діяльності, впливаючи на його результати

і на перспективи розвитку. В готельному господарстві найсуттєвішими внутрішніми факторами, на наш погляд, є: конкурентна позиція підприємства (репутація, імідж, частка готельного ринку і стадія життєвого циклу); принципи діяльності (організаційно-правова форма господарювання, спеціалізація, диверсифікація виробництва готельного продукту); маркетингова стратегія і політика (товарна, цінова і збутова).

Таблиця 1

Матриця SWOT-аналізу готелю середнього класу (3*)	
Переваги	Можливості
1. Велика частка номінальної потужності готелю в загальній номінальній потужності готелів середнього класу на регіональному ринку готельних послуг. 2. Підприємство має одну із кращих у регіоні інфраструктуру для проведення семінарів і конференцій. 3. Підприємство має розгалужений перелік додаткових послуг	1. Гнучке сезонне позиціонування готелю. 2. Диверсифікація номерного фонду для задоволення індивідуальних потреб різних сегментів ринку. 3. Залучення іногородніх відвідувачів до виставкового центру та спортивного комплексу, розташованих неподалік від готелю
Недоліки	Загрози
1. Відсутність єдиної концепції дистрибуції. 2. Відсутність обґрунтованої маркетингової концепції, орієнтованої на кінцевого споживача (потенційного гостя). 3. Одноманітність номерного фонду. 4. Недостатність використання методу стимулюючого ціноутворення. 5. Недостатня поінформованість кінцевого споживача про послуги підприємства. 6. Необґрунтовано завищені ціни на послуги розміщення	Вхідження та агресивна політика щодо захоплення більшої частки ринку новоствореними готельними підприємствами з інноваційними технологіями управління і дистрибуції

Джерело: складено автором.

Зовнішні фактори впливу на фінансово-господарський стан підприємства формуються зовнішнім середовищем і підприємство не може вплинути на них. Найбільший вплив на діяльність готельних підприємств справляють такі зовнішні фактори як: податкова політика держави; купівельна спроможність споживачів; підприємницька активність; конкурентні переваги основних конкурентів.

Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на фінансово-господарський стан підприємства, дозволяє оцінити реальні виробничі і збутові можливості підприємства в короткостроковому періоді і визначити ті напрями перетворень, розвиток яких може дати ефект в довгостроковій перспективі.

На наступному – *основному етапі* фінансового планування має здійснюватися розробка показників фінансового плану. Вихідною позицією для цього процесу є визначення орієнтирів зміни основних оціночних показників розвитку підприємства. Для готельного підприємства такими показниками є обсяг продажів і прибуток. По кожному з цих показників можна встановити внутрішньовиробничий норматив (орієнтир), з яким будуть здійснюватися порівняння по закінченню звітної періоду. Стосовно динаміки основних показників, то найбільш інформативні аналітичні висновки формуються в результаті співставлення темпів їх зміни. Оптимальним можна вважати таке співвідношення темпів показників:

$$100\% < T_k < T_{pr} < T_p, \quad (1)$$

де  $T_k$ ,  $T_{pr}$ ,  $T_p$  – відповідно, темп зміни авансового в активи підприємства капіталу (фінансових ресурсів), обсягу продажів і обсягу прибутку.

Наведені нерівності мають таку економічну інтерпретацію: перша – означає, що економічний потенціал підприємства зростає (мова йде про масштаб діяльності), тобто масштаби його діяльності збільшуються, друга – вказує на те, що порівняно зі збільшенням економічного потенціалу обсяг реалізації послуг зростає більш високими темпами, тобто ресурси підприємства використовуються більш ефективно, підвищується віддача з кожної гривні, вкладеної у підприємство; з третьої нерівності – видно, що прибуток зростає випереджаючими темпами, що свідчить, як правило, про відносне зниження у звітному періоді витрат виробництва і обігу, як результат дій, спрямованих на оптимізацію технологічного процесу і взаємовідносин з контрагентами. Наведене співвідношення, як відзначають деякі науковці, можна умовно назвати «золотим правилом» економіки підприємства [6, с. 270]. При аналізі необхідно врахувати вплив інфляції, застосувавши методики, основані на обчисленні індексів цін.

При плануванні темпів росту прибутку необхідно виходити з того, що вони мають бути більшими, ніж темпи росту обсягу продажів, а темп росту обсягу продажів вищий за темп росту обсягу фінансових ресурсів. Для ефективного управління фінансами потрібно планувати не тільки динаміку

і розмір прибутку, а й рух грошових коштів (готівку), тому що зміна прибутку не обов'язково супроводжується відповідною зміною коштів на рахунок, не завжди співпадає з реальним надходженням грошей.

Грошові кошти – це єдиний ліквідний актив, який не приносить доходу, коли ці кошти не працюють. При наявності на рахунок великої кількості грошових коштів у підприємства виникають витрати невикористаних можливостей, або упущена вигода. Якщо підприємство веде гнучку політику оборотного капіталу, то воно підтримує портфель цінних паперів, що легко реалізуються. В даному випадку витрати утримання будуть комерційними витратами, пов'язаними з купівлею і продажем цінних паперів. Якщо підприємство веде жорстку політику оборотного капіталу, то воно вимушене залучати короткострокові позики для забезпечення коштів, яких нестачає. Витратами в цьому випадку будуть проценти та інші витрати, пов'язані з залученням позик.

У зарубіжній практиці для управління грошовими коштами використовується декілька моделей [7, с.524–527], які можна запропонувати для визначення оптимальної суми грошей, необхідних для здійснення операційної та інвестиційної діяльності в готельних підприємствах. Так, для підприємств, у яких чистий відтік грошей кожний день однаковий і величина його точно відома можна рекомендувати модель Baumol-Allais-Fobin (BAF). Згідно цієї моделі оптимальне початкове сальдо грошових коштів ( $C^*$ ) визначається за формулою:

$$C^* = \frac{\sqrt{2T \cdot F}}{c}, \quad (2)$$

де  $C^*$  – початкове сальдо грошових коштів;

$T$  – загальна кількість нових грошових засобів, необхідних для транзакційних потреб протягом точного періоду;

$F$  – фіксовані витрати від продажу цінних паперів для поповнення грошових коштів;

$c$  – процентна ставка по цінних паперах, що легко реалізуються;

$K_p$  – кількість продажів на рік ( $T:C$ )

$C:2 \times c$  – витрати невикористаних можливостей.

У разі, коли грошові потоки в готельних підприємствах змінюються неоднаково кожний день доцільно використати модель Міллера-Орра. За цією моделлю встановлюється нижня межа обсягу грошових коштів ( $L$ ), яка є страховим запасом і значення цієї межі залежить від того, яку ступінь ризику нестачі грошей підприємство вважає допустимою.

Як і в попередній моделі, оптимальне грошове сальдо залежить від комерційних витрат і витрат невикористаних можливостей. Додатковою інформацією є дисперсія (стандартне відхилення місячних чистих грошових потоків) – чистого грошового потоку за період  $u$ . При заданій нижній межі дана мо-

дель показує, що планове грошове сальдо  $C^*$  і верхня межа  $U^*$ , яка мінімізує загальні витрати по збереженню грошей, дорівнюють

$$C^* = \left( \lambda + \frac{3}{4} \times F \times \delta^2 : c \right) \frac{1}{3}, \quad (3)$$

$$U^* = 3 \times C^* - 2\lambda. \quad (4)$$

Середнє сальдо грошових коштів за моделлю Міллера-Орра дорівнює

$$\bar{C} = (4 \times C^* - \lambda) : 3. \quad (5)$$

Перевага цієї моделі полягає в тому, що вона враховує невизначеність грошових потоків. Чим більша різниця між плановим сальдо і мінімальним сальдо, тим більша невизначеність, тим вища межа і середнє грошове сальдо.

Однією із найважливіших ознак фінансового планування на підприємстві є розрахунок економічно доцільних темпів розвитку. Орієнтиром для планового темпу розвитку підприємства може бути коефіцієнт капіталізації ( $K_k$ ). Залежно від вибраної фінансової політики роль різних джерел фінансування підприємства може бути неоднаковою. Слід виходити з ціни того чи іншого джерела фінансових ресурсів. Так, додаткова емісія акцій – це дорогий процес, що нерідко супроводжується спадом ринкової ціни акцій підприємства-емітента. Коефіцієнт капіталізації показує, якими в середньому темпами може розвиватися підприємство в перспективі, якщо не змінювати співвідношення між різними джерелами фінансування, капіталовіддачею, рентабельністю виробництва, дивідендною політикою. Зв'язок коефіцієнта капіталізації з цими показниками може бути описана жорстко детермінованою факторною моделлю:

$$K_k = \frac{Pr}{Pc} \times \frac{Pc}{Op} \times \frac{Op}{Ka} \times \frac{Ka}{Kb}, \quad (6)$$

де  $Pr$  – чистий прибуток, реінвестований у розвиток виробництва;

$Pc$  – чистий прибуток підприємства;

$Op$  – обсяг продаж;

$Ka$  – капітал, авансований в діяльність підприємства;

$Kb$  – власний капітал.

Перший фактор моделі характеризує дивідендну політику підприємства, що виражається у виборі економічно доцільного співвідношення між дивідендами, що виплачуються, і реінвестованою (капіталізованою) частиною прибутку; другий – характеризує рентабельність продаж; третій – характеризує капіталовіддачу; четвертий – коефіцієнт фінансової залежності – характеризує співвідношення між позиковими і власними джерелами фінансових ресурсів.

Наведена факторна модель описує як виробничу (другий і третій фактори), так і фінансову (перший і четвертий фактори) діяльність підприємства.

Перший підхід полягає в орієнтації на пропорції, що склалися в структурі і динаміці виробництва, при цьому темп росту обсягів виробництва задається поточним або усередненим у динаміці значенням коефіцієнта  $K_k$ . Згідно другого підходу передбачаються швидші темпи росту. При цьому, як видно з моделі, підприємство може використати певні економічні важелі: зниження частки дивідендів, що виплачуються, удосконалення виробничого процесу (зниження капіталовіддачі, підвищення рентабельності), вишукування можливості одержання економічно виправданих кредитів, додаткова емісія акцій.

Розглянута модель має надзвичайно велике значення для фінансового менеджера, оскільки дозволяє усвідомити логіку дії основних факторів розвитку підприємства, кількісно оцінити їхній вплив, зрозуміти, які фактори і в якій пропорції можливо і доцільно мобілізувати для підвищення фінансової стійкості підприємства.

Наступним кроком після визначення орієнтирів зміни основних оціночних показників діяльності

підприємства повинна розроблятися система показників фінансового плану, досягнення яких забезпечить ефективне формування і використання фінансових ресурсів і створить умови для прибуткової діяльності підприємства.

Джерела формування фінансових ресурсів підприємства для цілей фінансового планування звичайно класифікуються за формами надання і цільовим призначенням, а напрям використання фінансових ресурсів – за цільовим призначенням. Додатковим джерелом формування фінансових ресурсів визначено акумулювання ресурсів через приріст власного капіталу та зобов'язань, що відбувається в результаті проведення фінансових і майнових операцій, пов'язаних із підвищенням ефективності використання та поліпшенням корисності активів.

Показники поточного (короткострокового) фінансового плану представлені на рисунку, який рекомендується для готельного підприємства.

Показники фінансового плану, наведені на рисунку, мають внутрішній взаємозв'язок і у своїй сукупності характеризують рівень досягнення фінансової стійкості підприємства.

Показники фінансового плану	
Джерела формування фінансових ресурсів	Напрями використання фінансових ресурсів
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Капіталізована частина чистого прибутку;</li> <li>• амортизація необоротних активів;</li> <li>• приріст власного капіталу за рахунок додаткової емісії акцій продажу частини основних засобів;</li> <li>• довгострокові та короткострокові зобов'язання;</li> <li>• державна допомога;</li> <li>• інші надходження фінансових ресурсів.</li> </ul> Усього фінансових ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приріст необоротних активів (збільшення капітальних інвестицій, придбання основних засобів, нематеріальних активів);</li> <li>• приріст оборотних активів (поточних фінансових інвестицій, інших оборотних активів);</li> <li>• погашення довгострокових та короткострокових зобов'язань;</li> <li>• приріст активів за пенсійними програмами підприємств;</li> <li>• створення резервного та страхового фондів;</li> <li>• інше використання фінансових ресурсів.</li> </ul> Усього використано фінансових ресурсів

**Рисунок. Склад показників поточного (короткострокового) фінансового плану**

*Джерело:* складено автором.

Запропонований підхід до складання фінансового плану придатний для великих і середніх підприємств. Малим підприємствам, які фінансуються переважно за рахунок власних ресурсних джерел, пропонується застосовувати окремі види внутрішньогосподарських планів – виробничий план, план собівартості готельних послуг, кошторис витрат, план прибутку, – які в сукупності визначають необхідні показники для формування фінансового плану.

У процесі розрахунку показників фінансового плану та їх реалізації необхідно ідентифікувати ризики (скласти опис ризиків) із урахуванням терміну плану; оцінити ризики (визначити імовірні втрати у процесі виконання фінансового плану, зокрема встановити ймовірність появи ризиків та величини втрат у разі настання негативних подій; розрахувати рівень впливу ризиків на хід виконання показників фінансового плану); розробити заходи по мінімізації

втрат від впливу ризиків (страхування, хеджування, створення резервних фондів тощо).

З точки зору природи ризиків найбільшу загрозу фінансовій стабільності підприємства становлять такі види ризиків: економічний, політичний, виробничий і фінансовий (табл. 2).

Економічний і політичний ризики є зовнішніми відносно підприємства і воно ніяк не може вплинути на їхній рівень. У певній мірі піддаються контролю виробничий і фінансовий ризики.

При довгостроковому плануванні діяльності підприємства найбільшу увагу слід приділити аналізу зовнішніх ризиків, насамперед, ризику втрати конкурентної переваги. Для розробки і реалізації поточних планів вирішальне значення має правильна оцінка виробничих і фінансових ризиків.

У фінансовому плануванні важливе значення має політика управління ризиками, яка має здійсню-



ватися на кожному рівні системи фінансового планування. В процесі управління ризиками слід врахувати зовнішні та внутрішні фактори, що можуть негативно впливати на діяльність підприємства в плановому періоді. Серед зовнішніх факторів, які утворюють ризики діяльності підприємства, слід урахувати такі: динаміку макроекономічних процесів;

зміни, що відбуваються на фінансовому ринку, ринку матеріальних та енергетичних ресурсів, ринку збуту, а серед внутрішніх – потенційні ризики, пов'язані з галузевими особливостями діяльності підприємства; частота зміни фінансової політики підприємства; відсутність чітких і зрозумілих для працівників цілей підприємства тощо.

Таблиця 2

### Види ризиків, що загрожують фінансовій стабільності готельного підприємства

Вид ризику	Суть ризику
Економічний	Небезпека втрати конкурентної позиції на ринку внаслідок непередбачуваних змін в економічному оточенні підприємства через інфляцію та інфляційні очікування (можливість знецінення реальної вартості капіталу). При дефляції зниження доходів
Політичний	Ризик прямих збитків і втрата або недоодержання доходу (прибутку) через несприятливі зміни політичної ситуації в країні або дії місцевої влади
Виробничий	Ризик, пов'язаний з втратою ринків збуту продукції (послуг) внаслідок погіршення їхньої якості, неефективної цінової політики, низького рівня маркетингового аналізу
Фінансовий	Ризик, пов'язаний з формуванням складу джерел фінансування підприємства і з проведенням операцій з його активами. Процентний ризик виникає через коливання процентних ставок, що приводить до зміни затрат на виплату процентів або доходів на інвестиції, отже до зміни ставки доходності на власний капітал і на інвестований капітал порівняно з очікуваними ставками доходності. Кредитний ризик – небезпека втрати грошових коштів у результаті неповернення суми кредиту і процентів по ньому. Валютний ризик – небезпека втрати грошових коштів підприємства внаслідок зміни курсів валют. Податковий ризик – небезпека втрат зумовлена змінами податкового законодавства. Ризик втраченої вигоди – небезпека втрати грошових коштів підприємства в результаті настання непрямої втрати від події (імобілізація) коштів підприємства в дебіторську заборгованість може бути оцінена розміром упущеної вигоди, тобто недоотриманого доходу внаслідок більш вигідного розміщення цих коштів

Джерело: складено автором.

Політика управління ризиками повинна передбачати формування системи попередження ризиків, яка б працювала безперервно і охоплювала всі напрями діяльності підприємства. Основними етапами попередження ризиків звичайно виділяють такі:

- ідентифікація факторів ризику;
- класифікація і групування факторів по рівню впливу, виявленню найбільш значимих;
- оцінка значимості конкретного фактору, визначення взаємозв'язку між ними;
- розробка системи індикаторів (система показників);
- моніторинг змін; розробка програми реалізації і удосконалення процесів управління ризиком [8].

Для управління ризиками, на наш погляд, доцільно створювати на підприємствах інформаційну базу (*реєстр ризиків*), який би включав всі відомі види ризиків та їх опис, категорію, причину виникнення, ймовірність появи, вплив на цілі діяльності підприємства, відповідні дії персоналу та власників. Такі реєстри розробляються зарубіжною компанією «BDO International», що є світовою мережею транснаціональних аудиторських та консалтингових організацій [9].

Проведення оцінки ризиків ускладнюється відсутністю належного методичного забезпечення та недостатністю досвіду вітчизняних підприємств.

Однак уже сьогодні можливо при побудові фінансового плану здійснювати ідентифікацію ризиків (описувати події), які в майбутньому можуть вплинути на фінансові результати підприємства. З цією метою можна аналізувати валютний, кредитний, процентний ризики, визначити величину витрат у разі настання негативних подій; встановлювати рівень кожного ідентифікованого ризику; здійснювати заходи з обробки ризиків з метою зниження впливу ризику на фінансовий результат підприємства; оцінювати економічні ефекти від управління ризиками, тобто економію грошових коштів внаслідок прийняття заходів з управління ризиками при побудові фінансового плану підприємства. Таким чином, у процесі фінансового планування визначаються рівень ризику досягнення планових показників, ймовірність їх настання та вплив на рух фінансових ресурсів.

На *заключному етапі* процесу фінансового планування має оцінюватися якість фінансового плану і здійснюватись контроль за його виконанням. Якісним слід вважати такий план, в якому збалансовані джерела формування фінансових ресурсів і напрями їх використання. До основних завдань внутрішнього фінансового контролю в системі фінансового планування вітчизняними науковцями пропонується включити такі як:

– забезпечення у фінансових планах збалансування показників, досягнення яких зумовить найвищий рівень ефективності, результативності, економічності та прозорості формування і використання фінансових ресурсів відповідно до поставлених стратегічних і тактичних завдань підприємства;

– застосування у процесі фінансового планування достовірної інформації про фінансово-господарський план підприємства, що відображається у фінансовій, статистичній, управлінській та інших видах звітності, а також інформації про ризики, які можуть виникнути у плановому періоді; дотримання вимог законодавства;

– проведення попередньої оцінки якості фінансових планів та у разі необхідності коригування планових показників;

– оцінка економічності, ефективності та результативності діяльності підприємства, зокрема виконання фінансових планів, здійснення інноваційно-інвестиційних проектів, утримання фінансової стійкості, прибутковості функціонування і розвитку; дотримання умов державно-приватного партнерства, інших контрактів з об'єднання капіталу, розподілу продукції тощо [10, с. 503].

Вважаємо за необхідне доповнити перелік завдань внутрішнього фінансового контролю на підприємстві додатково таким завданням, як проведення превентивного контролю, що передуює прийняттю фінансового плану з метою ідентифікації ризиків, що загрожують підприємству, і оцінки його готовності до врахування цих ризиків при плануванні.

### Література

1. **Науменкова С.В., Глазун О.І.** Фінансове планування як складова система ефективного управління фінансами акціонерного товариства. *Вісник Укр. акад. банк. справи.* 2004 №1(16). 2. **Роговий А.В.** Концептуальні засади розвитку фінансового планування в системі менеджменту акціонерного товариства. *Актуальні проблеми економіки.* 2008. №1 (79). 3. **Ситник Г.В.** Принципи фінансового планування та його роль у забезпеченні збалансованого фінансового розвитку підприємства. *Інноваційна економіка.* 2011. №7. 4. **Білоусова О.С.** Фінансове планування промислових підприємств як засіб забезпечення їх стійкості. *Державна політика стабілізації фінансів підприємств:* монографія. Київ: Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2011. 451 с. 5. **Радзівілл В.Ю.** Ризикоорієнтоване фінансування планування на підприємствах: автореф. дисертація на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. Київ: Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2012. 22 с. 6. **Ковалев В.В., Волкова О.Н.** Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. Проспект, 2006. 421 с. 7. **Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф.** Финансовый анализ управление финансами. Москва: ЮНИТИ, 2003. 8. **Федосова Р.Н., Крюкова О.Г.** Управление рисками промышленного

предприятия: опыт и рекомендации. Москва: Экономика, 2008. 125 с. 9. **Нетьшкина О.** Управление рисками. *Финансовый директор.* 2004. №10. URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2008/fem/rudokvas/librarу/book3.htm>.> 10. **Вплив** кризи на фінанси реального сектора економіки України та шляхи їх оздоровлення : монографія / [А.І. Даниленко, В.В. Зимовець та ін.] ; за ред. чл.-кор. НАН України А.І. Даниленка ; НАН України, ДУ "Ін-т екон. та прогноз. НАН України". Київ, 2014. 520 с.

### Проценко Я. В. Ризикоорієнтованість у розвитку фінансового планування на підприємстві

Стаття присвячена проблемі забезпечення фінансової рівноваги підприємства із врахуванням рівня ризиків досягнення планових показників, імовірності їх настання та впливу ризиків на фінансову стійкість і на рух фінансових ресурсів. Розглядаються етапи ризикоорієнтованого фінансового планування, оцінка якості фінансового плану та контролю за його виконанням.

*Ключові слова:* ризикоорієнтованість, фінансове планування, фінансова рівновага, мінімізація ризиків, фінансовий план, стратегічні завдання, превентивний контроль.

### Проценко Я. В. Рискоориєнтованість в розвитку фінансового планування на підприємстві

Стаття посвячена проблемі забезпечення фінансового рівноваги підприємства з урахуванням рівня ризиків досягнення планових показників, імовірності їх настання та впливу ризиків на фінансову стійкість і на рух фінансових ресурсів. Розглядаються етапи ризикоорієнтованого фінансового планування, оцінка якості фінансового плану та контролю за його виконанням.

*Ключевые слова:* рискоориєнтованість, фінансове планування, фінансове рівноваге, мінімізація ризиків, фінансовий план, стратегічні задачі, превентивний контроль.

### Protsenko Y. Risk orientation in the development of financial planning for the enterprise

The article is devoted to the problem of ensuring the financial equilibrium of enterprise, taking into account the level of risks for achieving planned targets, the probability of their occurrence and the impact of risks on financial stability, as well as on the movement of financial resources. The stages of risk-oriented financial planning, evaluation of the quality of the financial plan and control over its implementation are considered.

*Keywords:* risk orientation, financial planning, financial equilibrium, risk minimization, financial plan, strategic tasks, preventive control.

Стаття надійшла до редакції 11.06.2018

Прийнято до друку 19.06.2018