

УДК 338.2
JEL classification: G320
DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/226-1/2>

Дмитро БАЮРА, д-р екон. наук, проф.
ORCID ID: 0000-0002-1777-9546
e-mail: bayura69@gmail.com

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Антон КУЧИН, асп.
ORCID ID: 0009-0005-5246-5365
e-mail: anton.kuchyn@gmail.com

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ВПЛИВ ЗОВНІШНІХ ФАКТОРІВ НА ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Вступ. Присвячено огляду і дослідженню впливу зовнішніх факторів на вдосконалення механізму фінансового планування, включення в нього новітніх інструментів на підприємствах України. Розробка власного фінансового плану відповідно до реальних умов зовнішнього середовища, а також забезпечення такого механізму його реалізації, що задовольняє умову сталого розвитку і водночас запобігає руйнівному впливу негативних тенденцій зовнішнього середовища – є одним із найважливіших завдань для керівного, фінансового та управлінського персоналу підприємств України.

Методи. Для розкриття теми і формування обґрунтованих висновків було застосовано і використано сучасні загальнонаукові методи в галузі економічних досліджень, як-то: системно-структурний аналіз для визначення поточного стану ринку; використовувались прямі методи збору інформації; компаративний метод; досліджувались дефініції шляхом аналізу суті понять і термінів; проводилось оцінювання впливу законодавчо-нормативних актів і визначення їх ефекту на зміни та вдосконалення механізму фінансового планування підприємств; проведено узагальнення і систематизацію фактично впроваджених новацій та ефективних адаптаційних інструментів під час нестабільності зовнішнього середовища.

Результати. Досліджено і проаналізовано вплив зовнішніх та внутрішніх факторів як таких, що безпосередньо спонукають суб'єктів підприємницької діяльності трансформувати механізм фінансового планування за рахунок застосування новітніх технологій, введення інновацій. Систематизовано зовнішні і внутрішні фактори, які впливають на зміну і новації в механіці фінансового планування; досліджено, яких саме змін зазнали певні складові механізму фінансового планування; запропоновано систему критеріїв, які характеризують якість цього механізму; які події впливають на подальшу зміну пріоритетів у фінансовому плануванні; детально описано, які саме новації впроваджені на сьогодні і застосовуються в діяльності підприємств України.

Висновки. Визначено й узагальнено проблематику, що впливає на швидкість і можливість застосування новацій у механіці фінансового планування підприємствами в Україні. Визначено найважливіші підходи і фактори, які впливають на успішність змін у фінансовому плануванні в сучасних умовах.

Ключові слова: новації, фінансовий механізм, макроекономічні тенденції, критерії якості, інституційне забезпечення, інноваційні технології.

Вступ

Актуальність питання, покладеного в основу цієї статті полягає в тому, щоб показати, як саме вплив зовнішніх і внутрішніх факторів обумовлює зміни в дії механізму фінансового планування, і систематизувати ці зовнішні фактори та визначити, на які саме елементи і як вони вплинули. Фінансове планування ґрунтується на стратегічній і оперативній складовій по усіх видах економічної діяльності, у тому числі, інформує про наявність або можливість виникнення негативних ситуацій, які можуть сприяти виявленню причин дестабілізації з метою прийняття відповідних коригувальних рішень. Для важливих стратегічних розрахунків потрібно постійно вивчати й інтегрувати новий контекст, адже умови побудови підприємницького досвіду і поведінки підприємства на ринку постійно, а де-інколи і кардинально, змінюються, підлаштовуючись під зовнішні зміни і виклики. І, чим раніше підприємство зможе задіяти фактор майбутніх змін у своєму плануванні, тим адаптованішим воно буде, тобто і більш фінансово стійким. Це відбувається за рахунок застосування новітніх методик, засобів при фінансовому плануванні, своєчасному реагуванні на формування нових підходів і умов в економічному, фінансовому, ринковому середовищі.

Огляд літератури. Над питанням фінансового планування працювало багато вітчизняних вчених-дослідників, праці яких є суттєвим вкладом в розвиток цього сегменту фінансів та економіки. У своїх дослідженнях вчені піднімали і висвітлювали теми про відродження

економіки через розвиток власного внутрішнього ринку (Чухно та ін., 2012). А його розвиток, у свою чергу, вбачали через підвищення платоспроможності всіх суб'єктів ринку: товаровиробників, споживачів, інвесторів, регіонів, держави. У їхніх роботах акцентовано увагу на посиленні інвестиційного процесу, що актуально і в наші дні (Гець та ін., 2018). Розглядалась і обґрунтовувалась можливість інвестування в економіку підприємства, галузі, регіону за рахунок мобілізації власних джерел підприємств та ефективного їх використання, усвідомленого планування (Поддєрьогін, & Скокій, 2018).

Великий науковий внесок у практичний розвиток економічної думки, і безпосередньо з питань фінансового стратегічного планування, внесли українські економісти зарубіжжя, як наприклад, Володимир Тимошенко, Роман Роздольський, Богдан Гаврилишин та інші. Саме вони є тими, хто вивчав іноземний досвід, описував його, надавав інформаційну практичну допомогу розбудові українського підприємництва, економічного середовища держави, сприяли вивченню і залученню західних моделей фінансового планування.

Однак більшість наукових робіт, у розрізі фінансового планування і застосування його механізму на підприємствах України, стосувалась опису існуючих проблематик, винесення їх на обговорення на широкий загал та прогнозування можливих проблем у майбутньому. Із сучасних досліджень, зокрема питання обґрунтування основних напрямів удосконалення фінансового планування на підприємстві на основі вивчення теоретичних та практичних

аспектів даної проблематики (Сельська, 2017), або ж актуалізація поточних проблем фінансового планування на підприємствах в умовах сьогодення (Корпан, & Рубаха, 2017) тощо. Все це доводить, що на тлі значної невизначеності та біфуркації необхідно застосовувати більш сучасні методики та засоби при фінансовому плануванні, які відповідають умовам часу.

Останні праці зарубіжних економістів, науковців щодо розбудови сучасних механізмів фінансового планування ґрунтуються не лише на вирішенні фінансової проблематики підприємств і фінансового планування, але й на врахуванні нових чинників, зокрема у частині прогнозування або аналітичного оцінювання створення та введення новітніх інструментів, у тому числі, з використанням методів штучного інтелекту. У роботах таких зарубіжних економістів, як Р.С. Каплан, Д.П. Нортон, піднято питання інтеграції бізнес-процесів, інноваційних нововведень, розробки методів ABC та BSC – системи збалансованих показників як системи управління. І це є новаторською розробкою, яка наразі активно впроваджується в механіку фінансового планування та українськими підприємствами. Тому необхідним є не лише розкриття проблем, а й висвітлення питань ефективності від впровадження новітніх методик, засобів, інноваційних способів при фінансовому плануванні, у тому числі, і з метою вирішення проблемних питань. Для України дослідження позитивного й ефективного досвіду застосування у фінансовому плануванні новацій під впливом поточних зовнішніх подій також продовжує бути актуальною темою. Описуються сучасні інноваційні підходи до фінансового планування на підприємстві (Каламбет, 2015). Розглядається впровадження новацій механізму фінансового планування на прикладах конкретних суб'єктів малого підприємництва (Бондаренко, 2015). Вивчається роль і значення фінансового планування та прогнозування в діяльності підприємства під час війни, цифрова трансформація фінансової системи України в умовах євроінтеграції (Єскатерінін, & Шубенко, 2023). Для дослідження було поставлено завдання проаналізувати своєчасність реакції вітчизняних підприємств на вплив зовнішніх подій, факторів при розробці фінансового плану і впровадженні механізму його реалізації протягом визначеного часового періоду – один фінансовий рік, з'ясування можливості швидкого внутрішнього реагування управлінським складом підприємства, можливості внесення змін чи коригувань, використання прогностики і її функціонального застосування та вплив на кінцевий показник результатів фінансової діяльності підприємств.

Метою статті було показати практичне впровадження тієї чи іншої новації в механізм фінансового планування, та під впливом яких саме подій таке впровадження стає необхідним. У сучасному світі бізнес-середовище демонструє, що фінансове планування стає більш складним і вимагає інноваційних технологій, таких як фінансові системи автоматизації, штучний інтелект, великі бази даних та швидкість їх застосування. Відповідно до цієї мети у статті автори:

- досліджують практичні питання взаємозв'язку між зовнішніми подіями та впровадженням того чи іншого інноваційного методу, принципу при фінансовому плануванні на вітчизняних підприємствах в умовах поточної політичної, соціальної і економічної кризи;
- характеризують процес фінансового планування як модель динамічної рівноваги;
- систематизують і обґрунтовують критерії якості механізму фінансового планування.

Методи

З метою отримання детальної інформації як бази даних для вивчення й аналізу, дослідження статичності та динамічності в підході застосування механізму фінансового планування, використовувались прямі методи збирання інформації з офіційних джерел, спеціалізованої тематичної літератури, публіцистичних джерел, поточні дослідження сучасних науковців тощо. Усі ці дані становлять інформаційну і фактологічну базу для дослідження: це законодавчі і нормативні акти України та ЄС, аналітичні матеріали міністерств та відомств, таких як Міністерство фінансів України, Державна статистична служба України, відкритих баз даних, як-то Дія. Бізнес. Для дослідження дефініцій проаналізовано сутність понять і термінів, які використовуються в галузі фінансового планування і пов'язані з ним інформаційні дані щодо зміни пріоритетних статей при фінансовому плануванні підприємств. Аналізувались матеріали та статистичні показники протягом попередніх років.

З огляду на діагностування, слід зазначити позитивну динаміку в розумінні практичного застосування механізму фінансового планування підприємствами, що вбачається в таких факторах, як:

1) активний розвиток методів прогностики стає основним підґрунтям фінансового планування. Дієвість механізму фінансового планування буде забезпечувати управлінський склад підприємства, а ефективність буде залежати від якісної і своєчасної прогностики, тобто від правильно підібраної для певного підприємства прогнозної моделі, від однозначності розуміння суті того чи іншого терміна, який використовується в економічному чи фінансовому ментальному просторі, максимальному прагненні відповідати умовам ринку, а не входити з ним у протиріччя, щоб актуальність мети відповідала поточним реаліям часу;

2) напрацьовується методичний підхід щодо балансування між довгостроковими (стратегічними) і поточними фінансовими планами, що забезпечує динамічну взаємодію;

3) метод обережності стає внутрішнім стандартом і використовується як у прогнозах, так і в оцінюванні свого поточного фінансово-економічного становища, що надає більш розумний і ефективний підхід при використанні власних ресурсів. Це має прямий вплив на покращення середньозваженого показника обсягів у грошовому еквіваленті, які планується отримувати представниками мікро-, малого та середнього бізнесу наприкінці фінансового року;

4) індекс активності українського бізнесу (UBI) постійно зростає. Станом на травень 2024 р. UBI досяг 43,7 пунктів із 100 можливих у міжнародному рейтингу і перевищує показник попереднього року (Тарасовський, 2024). Це свідчить про те, що бізнес стає більш активним, нарощує товарообіг, встановлюються ділові і торгові зв'язки, створюються робочі місця, ефективно використовуються активи;

5) підприємства переформатовують ядро свого стратегічного фінансового планування на людський фактор, тобто починають впроваджувати політику збільшення прибутку через формулу сукупності складових професійних рис працівників, збільшення потоку клієнтів, продовження життєвого циклу клієнтів одночасно (Customer Experience) як єдину систему. Таким чином, зміна фокусування цілей, не змінюючи мету, забезпечує сталість розвитку на ринку;

6) розробка довгострокових стратегій як єдиного ланцюга короткострокових стратегій фінансового планування, що є новітнім у його механізмі;

7) зміна фокусу оцінювання складових фінансового плану, як-то визнання видатків на навчання персоналу інвестицією, а не витратами, змінився погляд на конкуренцію. Наразі вона розглядається як перевага у зрілості і якості прийняття рішень та здатності робити висновки по завершенню виконання задач тощо.

Вищевказані обґрунтування, як і висновки, стали можливими, у тому числі, завдяки дослідженням стану та потреб бізнесу в умовах війни: результати опитування у квітні-травні 2024 р., які були викладені в публічному доступі на порталі Дія. Бізнес. Участь в опитуванні прийняли 502 респонденти – власники та CEO підприємств мікро-, мало- та середнього бізнесу України (Дія. Бізнес, 2024).

Наукові дослідження базуються здебільшого на вивченні й аналізі даних про підприємства постфактум, і тому висновки таких досліджень містять більше проблемних питань щодо діяльності підприємств і механіки фінансового планування зокрема. А бізнес опановує нюанси планування в поточному часі, на власних ресурсах, створюючи власний досвід, як у досягненнях, так інколи і через суттєві втрати. У сукупності, поєднання наукових досліджень, їх висновків, надають можливість створити аналітичні і прогностичні бази даних, математичні моделі розвитку, які бізнес може застосовувати в поточному моменті своєї діяльності, вимірювати ними власні показники і коефіцієнти, створювати і впроваджувати нові моделі використання коштів, ефективності діяльності та адаптувати свою внутрішню стратегію до зовнішніх викликів не в момент, коли такі відбулися, а прогнозовано, упереджуючи втрати.

Незважаючи на суб'єктивність обрання підходу до механізму фінансового планування кожним конкретним підприємством, для підприємницького і наукового середовища має бути властиве єдине розуміння суті термінів, які використовуються. А тому, застосування дефініційного методу є необхідним для вироблення уніфікованого підходу до розуміння будь-якого терміна. Сенсова складова кожного поняття, яке складається з кількох слів, має бути єдиним в інформаційному навантаженні та усвідомленні. Тому розбір понять складових терміна "механізм фінансового планування" є доречним. Він складається з трьох понять: "фінансовий", "механізм", "планування".

1. *Механізм* (принцип) у переносному значенні – система функціонування будь-чого, сукупність проміжних станів або процесів будь-яких явищ (Білодід, Бурячок, & Доценко, 1973, т. 4);

2. *Фінансовий* – стосується фінансів; пов'язаний з організацією фінансів, грошового обігу і кредиту (Білодід, Лагутіна, & Ленець, 1975, т. 6);

3. *Планування* – визначається як процес розробки системи фінансових планів і планових (нормативних) показників по забезпеченню розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами і підвищенню ефективності його фінансової діяльності в майбутньому періоді (Білодід, Бурячок, & Гнатюк, 1979, т. 10, с. 599).

Сутнісна складова визначення дає розуміння того, що саме вкладається і що саме забезпечує той чи інший термін, оскільки під ним розуміється певна дія, яка провадиться в суспільстві або галузі. У спеціалізованій літературі є багато визначень "Фінансового механізму" та "Фінансового планування" як економічного явища. У різних джерелах різні автори тлумачать "фінансовий механізм" через якусь одну його характеристику.

Наприклад, як "механізм контролю та розподілу фондів грошових коштів і фінансових ресурсів", або як "сукупність форм і методів створення та використання фінансових ресурсів з метою забезпечення різноманітних потреб", або як "систему державних законів і нормативних актів, що регулюють фінанси підприємства" тощо (Арбузов та ін., 2011, с. 504). Проаналізувавши більшість визначень, можна їх узагальнити таким чином: *механізм фінансового планування* – це цілісна система, яка формується із сукупності обов'язкових елементів, що покладені в основу певної спрямованості дій, через які будуть забезпечені найефективніші для конкретного суб'єкта господарювання в певних умовах процедури створення та ефективності користування фінансовими ресурсами.

Результати

Постійність змін у політичному, законотворчому, соціальному та економічному напрямках у світі чинить їх прямий вплив на ті ж самі напрями і в Україні. Інколи такі зміни відбуваються дуже швидко і мають радикальний характер. І саме це вимагає від українських підприємців швидкого, точного реагування на них, прийняття таких відповідних управлінських рішень, які забезпечать підприємство стабільністю на ринку, конкурентоспроможністю та прибутковістю.

Найбільш істотні зміни відбулися впродовж 2022-2023 років. Військова агресія щодо України, зміна політичних акцентів, імплементація великої кількості законодавчих актів Євросоюзу до законодавства України, зміна регіонального ринку, міграція трудових ресурсів, доступний вихід на європейські ринки, перебудову логістичних ланцюгів і ще багато інших зовнішніх чинників дуже швидко посприяли зміні в поглядах на принципи ведення бізнесу, вибір бізнес-моделі, фінансове планування, учасників бізнесу, працівників, засновників, бенефіціарів, що переформатувало умови і принципи ведення підприємництва.

Суб'єкти підприємництва в сучасній економічній системі посідають місце досить специфічне. З одного боку, це системна одиниця держави, яка має дотримуватись законодавчих нормативів, а з іншого, це самостійна структура, орієнтована на розвиток і забезпечення власних інтересів за рахунок розробки власної політики, фінансових механізмів тощо. Як системна одиниця в економіці держави суб'єкти підприємництва є тими, хто наповнює бюджет за рахунок податків від проведення власної діяльності. При цьому мають, у своїй сукупності, безпосередній вплив на оновлення економічної системи за рахунок власного постійного динамічного розвитку, технологічного оновлення, введення нових видів діяльності, у тому числі і за рахунок застосування новітніх методів фінансового планування. Тому сьогодні так важливо систематизувати і поширити новий досвід, який бізнес отримує за останні три роки та використовує його новаторські підходи та моделі при реалізації механізму фінансового планування.

Зазвичай структуру фінансового механізму описують як складову п'яти взаємопов'язаних елементів:

- 1) законодавче регулювання;
- 2) нормативне визначення;
- 3) інформаційне забезпечення;
- 4) способи і методи фінансування;
- 5) фінансові засоби (важелі).

Взаємопов'язаність полягає в тому, що зміна будь-якого одного з них впливатиме на всі інші. Кожен із цих елементів є не статичним, а динамічним, оскільки залежить від зовнішніх факторів ринкової економіки. Загальноекономічні процеси тісно пов'язані із соціальними,

суспільними та політичними аспектами, що виражається у законодавчому закріпленні певних норм, які так само можуть змінюватись під тиском тих чи інших подій як у суспільстві, так і в економіці. Усе це створює постійно змінну динамічну модель, усередині якої відбувається функціонування підприємств, усередині структури яких відбувається прийняття рішень для ефективного функціонування системи управління фінансовими ресурсами такого підприємства.

У чому полягає і як відображається вплив змін у зовнішньому середовищі на структурні елементи фінансового планування розберемо на нижченаведених прикладах.

I. Законодавче регулювання та нормативне визначення. За цей час відбулися такі зміни (на прикладі кількох законодавчо-нормативних актів):

1. Запланована інтеграція на законодавчому рівні з ЄС дає можливість прискорити зближення рівнів доходів із рівнями держав-членів ЄС до 2030–2050 рр., створюючи значні стимули для економічного розвитку.

2. Директива ЄС "Про корпоративну звітність зі сталого розвитку" є новим нормативно-правовим актом. За цим документом компанії мають додатково розкривати досить великий обсяг деталізованої інформації не лише щодо сталості розвитку, а й про його стратегічні наслідки. ERSR-стандарти починають застосовуватися до ряду компаній, що відповідають визначеним критеріям уже з 2024 року (Верховна Рада України, 2022). Її нормативи знаходять відображення в МСФЗ, які імплементовані до нормативно-правових актів України. Ця Директива є наступним кроком ратифікованої Угоди між Україною та Європейським Союзом про участь України у програмі ЄС LIFE (т. зв. зелена угода) (Безверхий, 2024, с. 136).

3. Мінфін постійно змінює і вдосконалює критерії, за якими визначає підприємства, установи й організації, які мають важливе значення для національної економіки, і такі зміни мають постійний характер, що слід брати до уваги підприємцям як ризик-фактор (Мінфін, 2024).

Як наслідок, 2652 компанії відкрили іноземці в Україні після початку російського вторгнення та 16 найрозгалуженіших компаній України, а загалом понад 500 українських компаній відкрили свої представництва в країнах ЄС, чим забезпечили собі такі можливості (Прокопишина, 2023), як:

- доступ до великих ринків збуту;
- прозорість ведення бізнесу;
- "біле" оподаткування;
- використання інформаційних систем;
- відсутність митних обмежень у країнах ЄС;
- відсутність кількісних обмежень у країнах ЄС;
- спрощені адміністративні процедури;
- залучення інвестицій і грантів;
- збільшення обсягу іноземного капіталу в обороті.

По-перше, це має прямий вплив на перспективне стратегічне планування, а саме, планувати прибутковість та планувати грошові потоки інвестиційної діяльності. У цьому контексті найбільше застосовують такі новації цифрової трансформації, як резервне планування, аналіз великих даних, кібербезпека.

По-друге, заохочує до довгострокових перспектив розвитку підприємства.

По-третьє, вимагає більшої мобільності і застосування додаткових проміжних реперних прогнозних показників. Міжнародні бізнес-відносини передбачають розуміння законодавчих особливостей регулювання діяльності, звітності іноземного партнера. Плануючи довгострокові

відносини, ми повинні розуміти, що партнерство має забезпечити такий показник, як звітування, закриття фінансового року, а у кожного з партнерів або на іншій території може не бути прив'язки до календарного року, як в Україні. Тому при плануванні фінансової діяльності на певний фінансовий рік підприємства-партнери повинні узгодити платежі, поставки, додаткову звітність з умовами іншої юрисдикції, при цьому забезпечити свою. Тобто передбачити прогнозні показники проміжної звітності і передбачити їх у фінансовому плані.

II. Інформаційне забезпечення. Вплив інформаційного забезпечення розглянемо на прикладі інформаційних даних оцінювання (табл. 1), яке розроблено Центром економічного відновлення (CER) та міжнародною групою компаній ADVANTERGROUP у межах проекту "Програми розвитку ООН (UNDP) "Підтримка України" (Центр економічного відновлення (CER), 2024).

Для прикладу проаналізуємо дві тези. **Теза перша.** Оцінюючи дані щодо бізнес-перспектив, дослідники наголошують, що вплив на макроекономічну ситуацію в Україні та сприяння переходу до відновлення відбувся за рахунок міжнародної допомоги. Табл. 1 демонструє показники, які наведено за наслідками вищевказаного дослідження: можливість приросту ВВП, збільшення міжнародних резервів і фінансування, інші ліквідні і проблемні статті економіки та фінансів, в умовах чого будуть працювати вітчизняні підприємства та вибудовувати свою фінансову політику і плани. Ці показники дуже інформативні і демонструють збільшення міжнародних резервів як джерела фінансування. Це значить, що підставою для їх отримання будуть певні вимоги і критерії. Чим раніше відбудеться реакція місцевого бізнесу на такі вимоги, тим якісніше буде підготовка, планування, можливо переформатування сегментів діяльності або внутрішніх критеріїв підприємств та, як наслідок, відображення в фінансових планах і забезпечення продуктивності діяльності.

Теза друга. Дослідження передбачає й обґрунтовує, що підприємства очікують прискорення економічного зростання у довготривалій перспективі. Це прискорення має прогнозований темп до 6 % у 2025 р. та 7,5 % у 2026 р. Але враховуємо, що ці прогнози засновані на припущенні, що суттєвих змін у ситуації безпеки протягом 2024–2025 рр. гарантовано не передбачається. А це означає, що за базовим сценарієм економіка функціонуватиме лише за рахунок виробничих фондів (Центр економічного відновлення (CER), 2024). Для підприємства це може бути інформацією прямої дії та перевірки їх продуктивності, ефективного використання або оновлення МТБ так само, як і проведений показник темпів економічного зростання і проведення порівняльної аналітики щодо темпів власного зростання та за рахунок чого. Оскільки одним з основних завдань фінансового планування є ресурсність збалансування, у тому числі, на засадах самодостатності, кругообігу виробничих фондів. І на цій стадії активно впроваджуються і знаходять відображення у фінансовому плануванні технологічні нововведення, ресурсна оптимізація, резервне планування.

III. Фінансові методи. Їхня структура складається з таких ланок:

- фінансового планування;
- фінансового оперативного управління;
- фінансового контролю;
- фінансового забезпечення;
- фінансового регулювання.

Таблиця 1

Макроекономічні тенденції за оцінюванням МВФ

Індикатор	2022 р.	2023 р.	2024 р.*
ВВП, млрд грн	5,191	6,625	7,730
Зростання реального ВВП, %	29,14	4,9	3,6
Зростання індексу споживчих цін (CPI), % (грудень до грудня)	26,6	5,8	9,8
Приріст ІСЦ, % (в середньому)	20,2	12,9	8,3
Сальдо поточних рахунків, млрд дол.	8	-7,3	-11
Валові резерви НБУ, млрд дол.	28,5	41,8	44,7
Зростання середньої номінальної заробітної плати, %	6	17,7	15,8
Експорт товарів, млрд дол.	40,9	33	35
Експорт товарів і послуг, млрд дол.	57,5	50	52
Експорт товарів і послуг, % ВВП	35,9	29,6	26,4
Імпорт товарів, млрд дол.	-55,6	-59	-63
Імпорт товарів і послуг, млрд дол.	-83,3	-86	-88
Імпорт товарів і послуг % ВВП	52	51	44,8
Рівень покриття імпорту експортом (товарів і послуг), %	69,1	58,1	59,1
Сальдо зовнішньої торгівлі товарами та послугами % ВВП	-16,1	-21	-18
Баланс поточного рахунку, млрд дол.	8,0	-7,3 (-11,0 %)	-11,0 (-7,2 %)
Міжнародні резерви, млрд дол.	28,5	41,8 (38,3 %)	44,7 (42,6 %)

Джерело: складено автором на основі даних (Центр економічного відновлення (CER), 2024).

Ця частина фінансового планування зазнала найшвидших змін і сприяло цьому:

- новітні інформаційні технології, що широко впроваджувались на підприємствах;
- застосування можливостей штучного інтелекту, що напряду вплинуло на функціонал працівників;
- роботизація процесу автоматизації;
- бізнес-аналітика;
- застосування блокчейну як інструменту;
- впровадження новітніх фінансових технологій;
- впровадження електронної комерції.

На підставі цього, підприємства в умовах невизначеності і мінливості умов адаптують механізм забезпечення стратегічних планів через короткострокові цілі або компенсують нестачу спеціалістів, робочої сили за рахунок програмного забезпечення, штучного інтелекту та механізації процесів, відповідно. Однак їх впровадження в широкому загалі вимагає від підприємства вкладів або в заробітну платню спеціалістів, що мають навички працювати з такими системами, або в забезпечення навчання власних працівників. Цей елемент механізму фінансового планування також зазнає змін через впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності через вимогу дотримання певних правил і проведення додаткових розрахунків щодо активів, зобов'язань і прибутку. Це необхідно для інтеграції фінансової системи України в ЄС, яка прагне відповідати його стандартам. Один із ключових аспектів, що вимагає адаптування або додаткових розрахунків для врахування європейських особливостей у внутрішніх даних показниках, є розрахунок стійкого розвитку та кліматичних ризиків для промислових підприємств, так званий зелений курс. Це може вимагати нових підходів до оцінювання вартості викидів вуглецю та інвестицій у "зелені" проекти, що потребує адаптації розрахунків та інших інструментів фінансового планування. Інкorporація стратегії сталого розвитку, як вимога до держави, має прямий вплив на великі промислові підприємства, банківський сектор, сільгосппідприємства, а через їх продукти, такі як фінансова ставка, банківський відсоток, собівартість ресурсів, сировини тощо, на усіх інших суб'єктів господарювання.

Із метою своєчасного і достовірного в поточному часі оцінювання ефективності використання фінансів та інших активів і ресурсів, для виявлення відхилення фактичних показників від запланованих, використовують комплекс формул у послідовності, а не окремо, що продемонстровано за показниками, наведеними в табл. 2.

Інформативно ефективність використання фінансів підприємствами України можна побачити в узагальнених даних Державної статистичної служби України. Попри невизначеність і важкий економічний стан країни, у 2022 р. від фінансово-господарської діяльності підприємства мали можливість на 15 % перевищити заплановані в держбюджеті надходження по податках і зборах, а у 2023 р. на 3,5 %. Однак така можливість відбулася саме завдяки міжнародній фінансовій допомозі. У 2022 р. близько 34 % підприємств були збитковими, решта показали прибуткову діяльність. У 2023 р. показник збиткових підприємств зменшився до майже 30 % і зростає кількість існуючих суб'єктів бізнесу, що відобразили прибутковість у фінансових результатах (Державна статистична служба України, 2024). Порівняння даних за звітні періоди здійснювалось по зіставній сукупності великих, середніх і малих підприємств. Це підтверджувалось даними Міністерства економіки України в щорічному моніторингу основних подій в економіці України (Міністерство економіки України, 2024). У січні 2024 р. порівняно із січнем 2023 р. більшість агрегованих видів економічної діяльності сформували позитивний прибутковий внесок до ВВП країни.

"Ефективність використання фінансів підприємствами напряду впливає на індекс очікувань ділової активності (ІОДА). У 2023 р. у 21,6 % опитуваних респондентів результати на 100 % відповідають очікуванням (9,3 % – у 2022 р.), у 16,5 % – перевищили очікування на 10–30 % (8 %, відповідно) та в 9,2 % – суттєво перевищили очікування (на 40 % і більше) (6 %, відповідно). Водночас у 44,5 % – результати роботи були нижчими або суттєво нижчими за очікувані показники (50,1 %, відповідно) та 8,2 % – частково або повністю припинили роботу (26,5 %, відповідно). За даними Держстату індикатор економічних настроїв у І кв. 2024 року становить "плюс" 3,8 % ("мінус" 4,8 % у І кв. 2023 р.)" – відповідно до дослідження стану МСБ в Україні, проведеного "AdvanterGroup" (Центр економічного відновлення (CER), 2024).

Як безпосередньо сам інструмент є засобом дії фінансового методу? На сьогодні таким інструментом стають не лише фізичні об'єкти, такі як гроші або товар, а й інноваційні, такі як час, ресурс, якість, інформація, електронні активи тощо. Тобто те, що забезпечує процеси, але не існує у фізичному вигляді, тобто інтелектуальні і розрахункові параметри.

Таблиця 2

Показники оцінювання ефективності використання фінансів бюджету

№	Показник	Формула	Характеристика
1	Розрахунок відхилення за витратами	Фактичні витрати – Заплановані витрати	Якщо результат позитивний, це означає перевитрату бюджету, а якщо негативний – економію коштів
2	Відсоток відхилення	$\frac{\text{Фактичні витрати} - \text{Заплановані витрати}}{\text{Заплановані витрати}} \times 100$	Використовується для оцінювання масштабів відхилення
3	Відхилення за обсягом виконаних робіт	Фактичний обсяг – Запланований обсяг	Позитивний результат свідчить про перевиконання плану, а негативний – про недовиконання
4	Вартісне відхилення	(Фактична вартість одиниці – Запланована вартість одиниці) x Фактичний обсяг	Відображає, чи були фактичні витрати вищими або нижчими за очікувані через зміну вартості ресурсів
5	Операційне відхилення	(Фактичний обсяг x Заплановану вартість одиниці) – Заплановані витрати	Допомагає оцінити, наскільки ефективно використовуються ресурси для досягнення запланованих результатів
6	Коефіцієнт виконання бюджету	$\frac{\text{Фактичні витрати}}{\text{Заплановані витрати}}$	Якщо коефіцієнт менше 1, це свідчить про недовикористання бюджету, більше 1 – про перевитрату
7	Коефіцієнт відхилення в часі	Фактичний термін – Запланований термін	Позитивне значення вказує на затримку, а негативне – на дострокове виконання
8	Зведене відхилення	(Фактичний обсяг x Фактичну вартість одиниці) – (Запланований обсяг x Заплановану вартість одиниці)	Поєднання обсягу та вартості дозволяє отримати повну картину ефективності управління ресурсами в рамках бюджету

Джерело: складено автором.

Змінився такий відомий нам інноваційний метод фінансового планування, як впровадження перспективних управлінських заходів, з метою об'єднання всіх з управлінських напрямів і їх відповідність загальній стратегії. Наразі це вже не є достатнім для ефективного забезпечення механізму реалізації фінансового планування. Зараз нагальним є забезпечення своєчасності взаємозв'язків між всіма ланками, рівнями фінансового планування, щоб досягти безперервності і несутеречності всередині його механізму функціонування. Цей метод забезпечує діагностування можливих проблем узгодження між плановими рішеннями, локальними цілями поточного та оперативним плануванням, стратегічною метою функціонування підприємства. І для цієї мети застосовується комплексне впровадження ERP-системи управління. Або впровадження RPA (Robotic Process Automation) системи, для порівняння фактичних даних з прогнозами й отримання інформації про можливу помилку "до", а не після події. Це, у свою чергу, дає можливість розробити фінансовий план гнучким і коригувати його з мінімальними затратами часу, обчислюючи поточні чи прогнозні дані. Цим забезпечується:

- взаємодія між контрольними і моніторинговими функціями;
- безперервність таких контрольних і моніторингових функцій, наприклад з контролю якості продукції;
- своєчасність і повнота виконання поставлених задач, планових завдань;
- ефективне в часі управління грошовими потоками.

І саме через подібні інструменти можливе вирішення такої проблематики, як визначення максимально придатних заходів для підвищення ефективності реалізації механізму фінансового планування і прогностики за рахунок максимально повного визначення і своєчасного уточнення факторів стримування негативних процесів та підстав, що їх викликали.

Законодавчі, інформаційні елементи фінансового механізму розглядаються з позиції "наперед", тобто при

фінансовому плануванні враховуються не тільки діючі в моменті вимоги і нормативи, а й вивчаються проекти змін, що плануються в правовому полі, під які закладається або страховий резерв, або додатковий часовий вагиль та впроваджується резервний алгоритм "якщо – то". Стратегування за змінних умов, у новій реальності, тоді якісне, коли невизначеність та хаос може перевести у визначеність та бізнес-результати.

Так само, сучасні умови перемістили фокус уваги на людський потенціал як ресурс, як актив, а не тільки як "витратна складова по заробітній платі". І у вітчизняних підприємств ця стаття враховується шляхом додавання до фінансового планування як інноваційного процесу – безперервності навчання персоналу та безперервності вдосконалення процесів, що також пов'язано з людським фактором. Другий аспект фокусу уваги на людському факторі звучить так: "Спочатку клієнт, а потім профіт". В умовах сьогодення критично змінюються клієнтська поведінка і, як наслідок, умови вибудовування клієнтського досвіду. А це є важливим фактором для стратегічних розрахунків, які знаходять своє відображення у фінансовому плануванні, оскільки саме клієнт формує грошовий обіг, попит, лояльність, нематеріальні активи на кшталт репутації тощо. Так само, значні вкладення відбуваються не стільки в товар чи послугу, скільки в забезпечення на підприємстві таких навичок у працівників, які здатні приймати out-of-box рішення і діяти у ситуаціях нестандартних, коли звичайні правила не діють. На цих прикладах вбачається, як формується зовсім новий підхід до оцінювання людського фактора. Деякі підприємства враховують витрати на навчання або залучення спеціалістів як капіталовкладення, і включають такі статті основи довгострокового розвитку підприємства.

За таких умов підприємство серед фінансових методів як складової фінансового планування опановує у сфері "фінансове оперативне управління" не лише метод управління через якість, а й методи управління за рахунок швидкості, а також активно розвивається ситуаційний метод. Його основа базується на тому, що, оскільки є безліч

факторів, які активуються або самим підприємством, або у зовнішньому середовищі, то не може існувати якийсь один універсальний метод управління або реалізації. Тому в кожній конкретній ситуації найефективнішим буде той метод, який найбільш повно відповідає її суті в моменті. Саме його слід використовувати і якомога швидше. Саме у швидкості застосування більш вдалого до ситуації методу і криється успіх. Впровадження таких нових інструментів надає можливість:

по-перше, своєчасно отримати інформацію про доцільність прийняття рішення по управлінню фінансовими ресурсами підприємства;

по-друге, швидко і з мінімальними витратами реагувати на зміну ринку, передбачати ризики та ставити за мету досягнення максимальної рентабельності.

В основі новацій у процесі фінансового планування лежить нове сприйняття економічних процесів. Окрім того, не втрачають актуальності такі сучасні інноваційні підходи щодо фінансового планування, як процесний та результативний методи. Саме їх описують у багатьох наукових статтях як позитивний досвід, що з успіхом пройшов опробовування в економічно розвинених країнах. Відмінність між ними полягає в об'єкті, на який спрямовано вплив сукупності методів, прийомів управління, інструментів, заходів тощо. Процесний метод спрямований на рух фінансових активів, а системний метод відображає вплив зовнішніх фінансових факторів на стан і розвиток об'єкта управління. Дослідження успішних кейсів компаній показують взаємозв'язок цих двох методів, що працюють разом, утворюючи ланцюг адаптивності і результативності.

Узагальнюючи вищевикладене, робимо висновок, що суттєві зміни відбулися за дуже короткий проміжок часу і вплинули на всі фінансові, господарські і бізнес-процеси. На сьогодні інтегрувались і остаточно зафіксувались такі новації в моделі механізму фінансового планування, як:

1. LCM-модель. Ця так звана модель життєвого циклу враховує різні етапи життя людини і відповідно до них коригує фінансові плани.

2. Система Out-of-box рішень, вимагає від працівників здатність приймати рішення у нестандартних ситуаціях, коли звичайні правила не діють.

3. Фінансове планування на основі поведінкової економіки передбачає врахування психологічних аспектів під час дій, аналізуючи, як емоції та когнітивні упередження можуть впливати на фінансові рішення, що у фінансовому плануванні зменшує ризик непередбачених витрат і втрат.

4. Широке використання великих обсягів даних (Big Data) для аналізу фінансових тенденцій і побудови персоналізованих фінансових стратегій, розглядається у процесі стратегічного планування, а самі бази як актив, за рахунок чого може надходити додатковий прибуток.

5. Планування на основі сценаріїв Scenario-Based Planning враховує різні можливі сценарії розвитку подій і застосовується під час стратегування у змінних умовах.

6. Цифрові фінансові планери та платформи Robo-advisors дозволяють вносити корективи у поточні плани в моменті "тут і зараз", що дає пріоритет підприємству у швидкості реагування на події і своєчасно вносити корективи.

7. ESG-інтеграція активно вносить корективи не лише у фінплан, але й у механіку його реалізації, змінюючи акценти і додаючи до пріоритетів підприємства ще й інтереси інвесторів. Це дозволяє залучити інвестиції або довгострокове партнерство, або вийти на європейський ринок, оскільки іноземні інвестори все

частіше звертають увагу на екологічні, соціальні та управлінські аспекти під час прийняття фінансових рішень, що створює попит на фінансові плани, які враховують ці фактори. Усе це дозволяє підприємству окремо і бізнесу в цілому:

1) швидко адаптуватись до постійних змінних умов бізнесу;

2) виконувати фінансове планування, аналіз, готувати звітність;

3) забезпечити автоматизацію процесів;

4) вирішити проблему з оперативністю складання планів;

5) відійти від орієнтації фінансового планування на прогнозування форм бухгалтерської звітності;

6) мати підстави для отримання інвестиційного і грантового фінансування.

На рис. 1 зображено структуру фінансового механізму і взаємодія його складових.

Коли механіка процесу фінансового планування налагоджена максимально досконало і пристосована до можливостей підприємства до швидкого реагування внутрішніх процесів на зовнішні зміни та виклики, вона автоматично починає формувати фундаментальну основу, яка забезпечуватиме ринкову стабільність підприємству, довгостроковість, безперервність діяльності і можливість сталого розвитку, оскільки відповідатиме таким принципам:

- повноти охоплення складових;
- інтегрованості всіх ланок і обставин;
- обґрунтованості намірів, дій та показників планів і звітності;
- адаптивності до змінних умов зовнішнього середовища;
- реалістичності у фактичних обставинах існування;
- ліквідний рівень наслідків діяльності;
- економічну обґрунтованість.

З огляду на дослідження і приклади адаптації вітчизняних підприємств до суттєвих навколишніх змін, є підстави вважати, що загалом їх підхід до процесу механізму фінансового планування був досить відповідальним і якісним. Якісним механізм фінансового планування в забезпеченні ефективності діяльності підприємства можна вважати, якщо він забезпечуватиме одночасно повну взаємодію всіх його складових як на рівні внутрішніх процесів, так і на рівні інтеграції в зовнішнє середовище, та відповідатиме певним критеріям.

1. Системність, що виражатиметься у послідовності і безперервності всіх операцій, що охоплюють всі ланки діяльності підприємства.

2. Результативність, яка розумітиметься через прямий причинно-наслідковий зв'язок між результатом і діями, що йому передували.

3. Часовий вираз – як показник забезпечення розвитку підприємства в часі.

4. Потенційність, що направлена на збільшення ліквідних джерел і активів.

5. Розумна інтенсивність – адекватний ступінь завантаженості і швидкості, який забезпечуватиме гнучкість і ринкову конкурентоспроможність.

І в цьому також полягає практична значущість проведеного дослідження, яке виводить тезу про те, що механізм фінансового планування є комплексним процесом, що охоплює всі бізнес- і господарські процеси підприємства, він забезпечує динамічну рівновагу, яка відображає стійкість у зовнішньому середовищі за рахунок функціональності внутрішніх дій, а його якісність стає самотійним ресурсом підприємства.

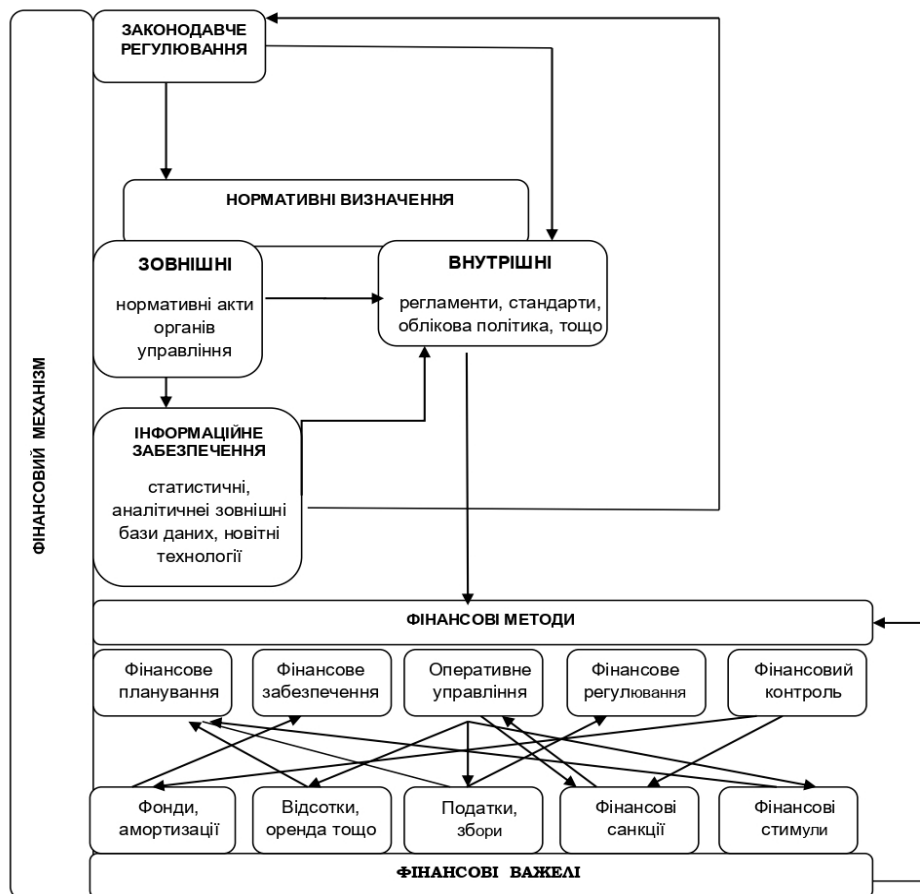


Рис. 1. Структура фінансового механізму і взаємодія його складових

Джерело: складено автором.

Дискусія і висновки

Підсумовуючи зазначимо, що наразі українські підприємства проходять адаптацію до тих глобальних змін, які відбуваються у світі, до взаємодії з іноземним бізнесом, а також до усвідомлення власного впливу на іноземних партнерів, їхні внутрішні підприємницькі процеси, у тому числі і на фінансове планування. Треба усвідомити свої переваги і добуток, які сформувалися під час нестабільних економічних умов, постійних змін податкової політики щодо зростання капіталізації багатьох підприємств, постійного розвитку, залучення іноземного фінансування, якості товарів і послуг, швидке застосування новітніх технологій та їх використання тощо.

В умовах ринкової економіки планування обов'язково має бути гнучким при незмінній стратегічній цілі. Можливістю своєчасно і максимально повно реагувати на зовнішні зміни внутрішніми діями, підтверджується відповідність механіки фінансового планування факторам зовнішнього середовища і внутрішньому потенціалу підприємства. Саме на цій стадії застосування новітніх технологій кардинально змінює механізм фінансового планування, перетворюючи його з обмеженого інструменту прогнозування на динамічну, інтегровану систему стратегічного управління ресурсами. Таке впровадження надає можливість зосередитись на процесах антикризового управління ще до того, як криза настане. Однак так само потрібен час, щоб оцінити вплив від застосування того чи іншого інноваційного елемента в системі фінансового планування, враховуючи базовий стан, сегмент економіки та інші внутрішні складові самого підприємства. Оскільки на кожне технологічне рішення має бути адекватний

управлінський відгук, то це є одним з основних викликів до керівництва. Крім цього, спостерігається ряд проблематик, які стримують застосування новітніх технологій для реалізації механізму фінансового планування. Наведемо ці основні аспекти, а саме:

- висока вартість нових технологій для підприємств середнього і малого бізнесу залишається великим фінансовим навантаженням;
- дефіцит фахівців, які мають розвинені навички, знання та досвід впровадження і використання нових технологій, що ускладнює процес адаптації до нових інструментів, оскільки потребує інвестування часу на навчання персоналу або коштів на залучення відповідних фахівців;
- відсутність стандартизованих регуляторних вимог обмежує швидкість розвитку технологій, їх безперерйного застосування, як наприклад з питання обробки та зберігання даних у хмарних сервісах, законодавство є невизначеним, не чітким і це створює ряд додаткових ризиків для підприємств;
- високий рівень вразливості підприємств, особливо малого і середнього бізнесу, до змін впливає на фінансове планування: інвестування стає менш привабливим, коли підприємство повинно зосередитись на короткостроковому виживанні, а не на довгостроковій перспективі розвитку, що також пов'язано з відповідними капіталовкладеннями;
- внутрішній спротив технологічним змінам та корпоративній культурі, особливо на тих підприємствах, де довгий час напружувалась одноманітність підходу до системи фінансового планування і перехід до нових

парадигм у комунікаціях, технологіях викликає острах або небажання опановувати нові навички;

- ризики безпеки даних вимагають їх належного захисту, однак це ще одна стаття витрат для підприємств, які мають лімітовані бюджети;

- обмежений доступ до ресурсів через відсутність спеціалізованих програм для розвитку малого та середнього бізнесу, що може деяких змусити взагалі відмовитись від застосування нових технологій.

Узагальнюючи вищевикладене, вбачається, що підхід до новачок має бути комплексним, у тому числі й на рівні Держави. У більшості розвинених країн є програми підтримки малого і середнього бізнесу. Але в Україні на сьогодні така підтримка тільки формується й є недостатньою або складною для застосування через невизначеність умов. Тому проблематика є комплексною і передбачає як економічні, так і соціальні, регуляторні, технологічні фактори. Зважаючи на ці виклики, подолання таких бар'єрів важливе для забезпечення конкурентоспроможності українських компаній на глобальному ринку. Це полягає у створенні доступних технологічних інструментів, більш прозорого і регламентованого доступу до ресурсів, забезпеченні навчальних програм для працівників, адаптації законодавства і підтримці держави, що, як наслідок, можуть допомогти розширити можливості використання сучасних технологій у забезпеченні механізму фінансового планування підприємств в Україні.

Внесок авторів: Кучин Антон – емпіричне дослідження, аналіз джерел, підготовка огляду літератури, оформлення результатів дослідження; Дмитро Баюра – концептуалізація, методологія, валідація результатів дослідження, теоретичних засад дослідження.

Список використаних джерел

- Арбузов, С.Г., Колобов, Ю.В., Міщенко, В.І., & Науменкова, С.В. (2011). *Банківська енциклопедія*. НБУ. <https://web.archive.org/web/20211123021620if/https://old.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=112997>
- Безверхий, К. (2024). Імплементація європейських стандартів звітності про сталій розвиток. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, 133(2), 134–150. https://www.researchgate.net/profile/Kostiantyn-Bezverkhyy/publication/379731533_IMPLEMENTATION_OF_EUROPEAN_SUSTAINABILITY_REPORTING_STANDARDS/links/66178f6739e7641c0ba9f9b4/IMPLEMENTATION-OF-EUROPEAN-SUSTAINABILITY-REPORTING-STANDARDS.pdf
- Білодід, І.К., Бурячок, А.А., & Гнатюк, Г.М. (Ред.). (1979). *Словник української мови в 11 т. Т. 10. Т-Ф*. Наукова думка. <https://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0001611>
- Білодід, І.К., Бурячок, Ф.Ф., & Доценко, П.П. (Ред.). (1973). *Словник української мови в 11 т. Т. 4. І-М*. Наукова думка. <https://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0001607>
- Білодід, І.К., Лагутіна, А.В., & Ленець, К.В. (Ред.). (1975). *Словник української мови в 11 т. Т. 6. П-Поїти*. Наукова думка. <https://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0001624>
- Бондаренко, О.В. (2015). *Механізм фінансового планування суб'єктів малого підприємництва* [Дис. канд. екон. наук, Донбаська державна машинобудівельна академія]. Бібліотека дисертацій України. <http://www.disslib.org/mechanizm-finansovoho-planuvannya-sub-yektiv-maloho-pidpriyemnytstva.html>
- Верховна Рада України. (2022). *Про ратифікацію Угоди між Україною та Європейським Союзом про участь України у Програмі ЄС LIFE – Програми дій з довкілля та клімату* (Закон України від 20 вересня 2022 р. № 2590-ІХ). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2590-20#Text>
- Гець, В.М. та ін. (2018). *Інноваційна Україна 2020: національна доповідь. Економічний простір*, 129, 336. <https://prostrir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/170>
- Державна служба статистики України. (2024). *Розвиток підприємництва. Показники діяльності суб'єктів господарювання* https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm
- Дія. Бізнес. (2024, 5 червня). *Дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни: результати опитування у квітні-травні 2024 року*. <https://business.dia.gov.ua/cases/novini/doslizheniya-stanu-ta-potrebbiznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvannya-u-kvitni-travni-2024-roku>
- Скаторінін, І., & Шубенко І.А. (2023). Роль і значення фінансового планування та прогнозування в діяльності підприємства під час війни з РФ. У О.В. Грицина, А.Ю. Горбовий, М.М. Богач (Ред.), *Цифрова трансформація фінансової системи України та країн V-4 в умовах євроінтеграції*

(Ч. II, с. 140–145). Львівський національний університет природокористування. <https://cutt.ly/cwnN8b4s>

Каламбет, К.М. (2015). Сучасні інноваційні підходи до фінансового планування на підприємстві. *Економіка і суспільство*, 9, 79–80. https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/79.pdf

Корпан, Н.В., & Рубаха, М.В. (2017). Актуалізація проблем фінансового планування на підприємстві. *Економіка і суспільство*, 9, 79–80. https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/79.pdf

Міністерство економіки України. (2024, 30 січня). *Моніторинг основних подій в економіці України* <https://me.gov.ua/view/6030d322-7ff6-4b65-b196-5fc8ca333aba>

Мінфін. (2024, 27 грудня). *Тренди у фінансовому плануванні на 2024 рік: напрямки розвитку та виклики*. <https://minfin.com.ua/ua/2023/12/27/118680157/>

Поддєрьогін, А.М., & Скокій, С.В. (2018). Факторний аналіз формування прибутку виробничого підприємства. *Збірник наукових праць УДФСУ*, 2, 304–318. <https://core.ac.uk/download/pdf/268453122.pdf>

Прокопишина, О. (2023). Які українські компанії відкрилися в інших країнах після повномасштабного вторгнення. *Бізнес цензор*. <https://biz.censor.net/r3415392>

Сельська, Г.Т. (2017). *Фінансове планування на підприємстві: проблемні аспекти та напрямки удосконалення*. <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/18073>

Тарасовський, Юрій. (2024, 19 червня). *Бізнес поліпшив самооцінку на тлі зростання замовлень від клієнтів – дослідження стану та потреб МСБ*. Forbes Ukraine. <https://forbes.ua/news/biznes-polipshiv-samoocinkuna-tli-zrostantiya-zamovlen-vid-klientiv-doslizhennya-stanu-ta-potrebb-19062024-21850>

Центр економічного відновлення (CER). (2024). *Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні*. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>

Чухно, А.А., Леоненко, П.М., & Юхименко, П.І. (2012). Сучасна інституціональна теорія та фінансова наука. *Фінанси України*, 8, 23–42. https://scholar.google.com.ua/scholar?start=0&q=site:irbis-nbuv.gov.ua+author:%D0%A7%D1%83%D1%85%D0%BD%D0%BE+author:%D0%90.&hl=uk&as_sdt=0,5

References

- Arbuzov S. G., Kolobov Yu. V., Mishchenko V. I., & Naumenkova S. V. (2011). Banking Encyclopedia. <https://web.archive.org/web/20211123021620if/https://old.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=112997>
- Bezverkhyy, K. (2024). Implementation of European reporting standards on sustainable development. *Foreign trade: economy, finance, law*, 133(2), 134–150.
- Bilodid, I.K., Buryachok, A.A., & Hnatyuk, G.M. (Eds.). (1979). Dictionary of the Ukrainian language in 11 vols. Vol. 10. T-F. Scientific opinion. <https://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0001611>
- Bilodid, I.K., Buryachok, F.F., & Dotsenko, P.P. (Eds.). (1973). Dictionary of the Ukrainian language in 11 vols. Vol. 4. I-M. Scientific opinion. <https://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0001607>
- Bilodid, I.K., Lagutina, A.V., & Lenets, K.V. (Eds.). (1975). Dictionary of the Ukrainian language in 11 vols. Vol. 6. P-Poity. Scientific opinion. <https://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0001624>
- Bondarenko, O.V. (2015). *Mechanism of financial planning of small business entities* [Dis. PhD (Econ.), Donbas State Machine-Building Academy]. Dissertations Library of Ukraine. <http://www.disslib.org/mechanizm-finansovoho-planuvannya-sub-yektiv-maloho-pidpriyemnytstva.html>
- Calambet, K.M. (2015). Modern innovative approaches to financial planning at the enterprise. *Scientific Bulletin of Kherson State University*, 14, 69–71.
- Center for Economic Recovery (CER). (2024). *Assessment of the impact of the war on micro, small and medium-sized enterprises in Ukraine*. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>
- Chukhno, A.A., Leonenko, P.M., & Yuhymenko, P.I. (2012). Modern institutional theory and financial science. *Finances of Ukraine*, 8, 23–42. https://scholar.google.com.ua/scholar?start=0&q=site:irbis-nbuv.gov.ua+author:%D0%A7%D1%83%D1%85%D0%BD%D0%BE+author:%D0%90.&hl=uk&as_sdt=0,5
- Diia. Business. (2024, June 5). *Study of the state and needs of business in conditions of war: results of the survey in April-May 2024*. <https://business.dia.gov.ua/cases/novini/doslizheniya-stanu-ta-potrebbiznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvannya-u-kvitni-travni-2024-roku>
- Gets, V.M. et al. (2018). *Innovative Ukraine 2020: a national report*. Economic space. 129, 336. <https://prostrir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/170>
- Korpan, N.V., & Rubaha, M.V. (2017). Actualization of financial planning problems at the enterprise. *Economy and society*, 9, 79–80. https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/79.pdf
- Ministry of the Economy of Ukraine. (2024, January 30). *Monitoring of the main events in the economy of Ukraine*. <https://me.gov.ua/view/6030d322-7ff6-4b65-b196-5fc8ca333aba>
- Minfin. (2023, December 27). *Trends in financial planning for 2024: directions of development and challenges*. <https://minfin.com.ua/ua/2023/12/27/118680157/>
- Podderogin, A.M., & Skochii, S.V. (2018). Factor analysis of profit formation of a manufacturing enterprise. *Collection of scientific works of UDFSU*, 2, 304–318. <https://core.ac.uk/download/pdf/268453122.pdf>

Prokopyshyna, O. (2023). *Which Ukrainian companies opened in other countries after the full-scale invasion*. Business Censor <https://biz.censor.net/r3415392>

Selska, G.T. (2017). *Financial planning at the enterprise: problematic aspects and directions for improvement*. <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/18073>

State Statistics Service of Ukraine. (2023). *Entrepreneurship Development. Indicators of Business Entities' Activity. Indicators of Business Entities' Activity, Grouped by Special Aggregations (2010-2023)*. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm

Tarasovsky, Yurii. (2024, June 19). *Business improved self-esteem amid growth in customer orders – a study of the state and needs of SMEs*. Forbes Ukraine. <https://forbes.ua/news/biznes-polipshiv-samoootsinku-na-tli-zrostannya-zamovlen-vid-klientiv-doslidzhennya-stanu-ta-potrebm-19062024-21850>

Verkhovna Rada of Ukraine. (2022). *On the ratification of the Agreement between Ukraine and the European Union on Ukraine's participation in the*

EU LIFE Program – Environment and Climate Action Program (Law of Ukraine dated September 20, 2022, No. 2590-IX). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2590-20#Text>

Yekaterinin, I., & Shubenko, I.A. (2023). The role and significance of financial planning and forecasting in the enterprise during the war with the Russian Federation. In O.V. Hrytsyn, A.Yu. Gorbovyi, M.M. Bogach (Eds.), *Digital transformation of the financial system of Ukraine and the V-4 countries in the conditions of European integration* (Ch. II, p. 140–145). Lviv National University of Nature Management. <https://cutt.ly/cwnN8b4seu.edu.ua/handle/316497/18073>

Отримано редакцією журналу / Received: 09.09.24

Прорецензовано / Revised: 15.10.24

Схвалено до друку / Accepted: 06.11.24

Dmytro BAIURA, DSc (Econ.)

ORCID ID: 0000-0002-1777-9546

e-mail: bayura69@gmail.com

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Anton KUCHYN, PhD Student

ORCID ID: 0009-0005-5246-5365

e-mail: anton.kuchyn@gmail.com

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

INFLUENCE OF EXTERNAL FACTORS ON THE IMPROVEMENT MECHANISM OF FINANCIAL PLANNING FOR ENTERPRISES IN UKRAINE

Background. The article is devoted to the review and study of the influence of external factors on the improvement of the financial planning mechanism, including the newest tools in Ukrainian enterprises. The development of one's financial plan in under the real conditions the real conditions of the external environment, as well as the provision of such a mechanism for its implementation, which satisfies the conditions of sustainable development and, at the same time, prevents the destructive influence of negative trends in the external environment – is one of the most important tasks for management, financial and management personnel enterprises of Ukraine.

Methods. To reveal the topic and form reasonable conclusions, modern general scientific methods in the field of economic research were applied and used, such as: system-structural analysis to determine the current state of the market, direct methods of information collection, comparative method were used, definitions were studied by analyzing the essence of concepts and terms, an assessment of the impact of legislative and regulatory acts and determination of their effect on changes and improvement of the financial planning mechanism of enterprises was carried out, a generalization and systematization of actually implemented innovations and effective adaptation tools during the instability of the external environment was carried out.

Results. The impact of external and internal factors, such as those that directly encourage business entities to transform the mechanism of financial planning, due to the use of the latest technologies and the introduction of innovations, has been studied and analyzed. External and internal factors affecting change and innovation in the mechanics of financial planning are systematized, which changes have undergone certain components of the financial planning mechanism, a system of criteria has been proposed that characterize the quality of this mechanism, what events affect the further change of priorities in financial planning, in detail It is described which innovations are implemented today and are used in the activities of Ukrainian enterprises.

Conclusions. The problems that affect the speed and possibilities of applying innovations in the mechanics of financial planning by enterprises in Ukraine have been identified and summarized, and the most important approaches and factors that affect the success of changes in financial planning in modern conditions have been determined.

Keywords: Innovations, financial mechanism, macroeconomic trends, quality criteria, institutional support, innovative technologies.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the study's design; in the collection, analyses or interpretation of data, in the writing of the manuscript, or in the decision to publish the results.