

УДК 336.144.2(092)

*Ольга Кальченко, Олена Панченко***ІСТОРИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТЕОРЕТИЧНИХ ПІДХОДІВ  
ДО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ***Ольга Кальченко, Елена Панченко***ИСТОРИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ  
К ФИНАНСОВОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ***Olha Kalchenko, Olena Panchenko***HISTORICAL ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF THE THEORETICAL  
APPROACHES TO THE FINANCIAL PLANNING**

Виявлено значення та переваги фінансового планування як однієї з найважливіших функцій управління фінансами сучасних підприємств; розглянуто еволюцію зарубіжної теоретико-методологічної бази фінансового планування з урахуванням історичних та соціально-економічних умов її становлення та розвитку й охарактеризовано три основні історичні етапи: формування коротко- та середньострокового фінансового планування, довгострокового та стратегічного. Проаналізовано основні етапи розвитку вітчизняної системи планування в умовах командно-адміністративної та ринкової економіки і позначені головні принципові особливості кожного етапу. Досліджено особливості та основні характеристики базових концепцій планування: телеологічної та генетичної, наведено їх порівняльний аналіз та показана необхідність переходу від телеологічної концепції планування, в основі якої лежали директивні принципи, до індикативної або їх поєднанні; розглянуто новітні тенденції розвитку методології фінансового планування.

**Ключові слова:** планування, фінансове планування, концепції планування.

Табл.: 1. Бібл.: 10.

Выявлено значение и преимущества финансового планирования как одной из важнейших функций управления финансами современных предприятий; рассмотрена эволюция зарубежной теоретико-методологической базы финансового планирования с учетом исторических и социально-экономических условий ее становления и развития и охарактеризованы три основные исторические этапы: формирование кратко- и среднесрочного финансового планирования, долгосрочного и стратегического. Проанализированы основные этапы развития отечественной системы планирования в условиях командно-административной и рыночной экономики и обозначены главные принципиальные особенности каждого этапа. Исследованы особенности и основные характеристики базовых концепций планирования: телеологической и генетической, приведен их сравнительный анализ и показана необходимость перехода от телеологической концепции планирования, в основе которой лежали директивные принципы, к индикативной или их сочетанию; рассмотрены новейшие тенденции развития методологии финансового планирования.

**Ключевые слова:** планирование, финансовое планирование, концепции планирования.

Табл.: 1. Библ.: 10.

The article revealed the value and benefits of financial planning, as one of the most important functions of the financial management of modern enterprises; The evolution of foreign theoretical and methodological framework of financial planning, taking into account the historical and socio-economic conditions of its formation and development, and are characterized by three main historical stages: the formation of short- and medium-term financial planning, long-term and strategic. Analyzed the main stages of development of the national planning system under the administrative command and market economy and marked the main principal features of each stage. The features and main characteristics of the basic concepts of planning: teleological and genetic, is a comparative analysis and shows the need to move from a teleological conception of planning, which was based on policy principles to an indicative or a combination thereof; the latest trends in the development of financial planning methodology.

**Key words:** planning, financial planning, the planning concept.

Tabl.:1. Bibl.:10.

**JEL Classification:** G 00

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі в умовах глобалізаційних процесів та інноваційного розвитку суспільства питання управління фінансовою діяльністю підприємств потребують прийняття зважених та обґрунтованих фінансових рішень, що представляється можливим на основі формування ефективної системи фінансового планування та прогнозування. Фінансове планування є важливою складовою фінансового механізму та однією з найважливіших функцій фінансового менеджменту підприємства. Враховуючи те, що від рівня впровадження фінансового планування та прогнозування залежить не тільки результативність фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання, а й фінансова стабільність підприємства та ефективність системи протидії кризовим явищам, актуальним є дослідження теоретико-методологічних основ фінансо-

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

вого планування, а також генезису вітчизняної та зарубіжної шкіл планування з урахуванням історичних та соціально-економічних умов їх становлення та розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам теорії та практики фінансового планування присвячені роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних авторів. Так, серед вітчизняних науковців необхідно відзначили праці О. Г. Білої, М. Д. Білик, І. А. Бланка, В. М. Гриньової, В. О. Коюди, О. О. Кравченко, А. М. Поддєрьогіна, Г. В. Ситник, О. О. Терещенко та ін. Суттєвий внесок у дослідження методологічних та організаційних основ фінансового планування здійснили такі зарубіжні вчені, як: Р. Акофф, Р. Брейлі, Є. Брігкхем, А. М. Ковальова, А. Тейлор, Д. Хан, Дж. Ван Хорн та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас, у вітчизняній економічній літературі недостатньо широко досліджені сучасні методологічні засади та практичний інструментарій фінансового планування, а також питання становлення та розвитку основних концепцій фінансового планування.

**Метою статті** є відображення і характеристика основних етапів розвитку вітчизняної та зарубіжної теоретико-методологічної бази фінансового планування в історичній площині, дослідження особливостей базових концепцій фінансового планування.

**Виклад основного матеріалу.** Важливим підґрунтям теоретичної бази фінансового планування є загальна теорія планування, розвиток якої на кожному етапі визначався конкретними історичними та соціально-економічними умовами, що обумовлювали зміни економічної системи та підходів до управління суб'єктами господарювання. Еволюція теоретико-методологічної бази фінансового планування також істотно відрізняється у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі.

Так, в еволюції теорії фінансового планування у країнах з ринковою економікою можна виділити такі основні періоди розвитку:

Перший етап (20–50-і рр. ХХ ст.) – короткострокове та середньострокове фінансове планування. Характерними особливостями розвитку фінансового планування на цьому етапі була його орієнтація на короткострокову перспективу; спеціальних відділів планування, особливо середньострокового і тим більш довгострокового, в той час на підприємствах не створювалось.

О. О. Кравченко відзначає, що цей етап можна охарактеризувати як період формування основ фінансового планування та прогнозування. На цьому етапі основним інструментом управління фінансово-економічною діяльністю корпорацій було бюджетування, метою якого був поточний контроль над витратами. Тому бюджети являли собою фінансові кошториси, що склалися щомісячно, щоквартально або щорічно, в яких відбивалися статті витрат на різні цілі [7].

І. Ансофф зазначає, що цей етап генезису фінансового планування та прогнозування має такі особливості [2]: у корпораціях не існувало спеціальних планових органів; фінансове планування було спрямоване виключно на внутрішнє середовище корпорації.

Другий етап (50–60-і рр. ХХ ст.) – довгострокове фінансове планування. Цей етап генезису можна охарактеризувати як період розвитку фінансового планування і прогнозування. У цих умовах короткострокове фінансове планування та бюджетування вже не могли забезпечувати стабільного функціонування та розвитку корпорацій. Ці чинники зумовили необхідність розширення горизонту планування і створили умови для впровадження довгострокового планування (long-range planning), що дозволяло розширювати горизонт планування до 10 років [7].

Застосування довгострокового планування ґрунтувалось на відносно незмінних поточних тенденціях розвитку підприємств та на припущенні про їх збереження у майбутньому, що обумовлювалось передбачуваністю поведінки суб'єктів економіки та відносно стабільним зовнішнім середовищем. Тому підвищення динамічності зовнішніх

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

умов, посилення їх непередбачуваності та невизначеності, які спостерігались на той час, знижували ефективність довгострокового фінансового планування та спонукали до пошуків нових методів планування та прогнозування.

Третій етап (з початку 70-х років ХХ ст.) – стратегічне фінансове планування. Для цього етапу характерним є розквіт фінансового планування та прогнозування, а посилення невизначеності зовнішнього середовища сприяло розвитку планування, здатного передбачувати та прогнозувати зміни ринкової ситуації та адекватно і своєчасно на них реагувати.

Цей етап характеризується впровадженням стратегічного фінансового планування і прогнозування у практику управління фінансово-економічною діяльністю корпорацій, яке розглядалося як один з механізмів забезпечення швидкого реагування й адаптації до змін зовнішнього середовища, спрямований не всередину корпорації, а сконцентрований на її зовнішньому середовищі [1].

Дослідники відзначають, що стратегічне фінансове планування стає ефективним інструментом стратегічного управління корпорацією тільки у разі його інтегрування в єдину систему з короткостроковим і довгостроковим плануванням [7].

Така інтегрована система фінансового планування та прогнозування повинна включати блок вироблення фінансової стратегії (стратегічне фінансове планування) і блок реалізації фінансової стратегії (довгострокове та короткострокове фінансове планування), що дозволить вирішувати три взаємопов'язані завдання управління фінансами корпорації:

1) стратегічні, що описують бажані фінансові пропорції, фінансову стійкість і рентабельність корпорації в довгостроковій перспективі з урахуванням можливих змін зовнішнього середовища;

2) довгострокові, що описують можливі фінансові пропорції, фінансову стійкість і рентабельність корпорації в довгостроковій перспективі;

3) короткострокові, що включають забезпечення поточної діяльності корпорації фінансовими ресурсами [7].

Розглянемо еволюцію вітчизняної системи планування, починаючи з часів Радянського Союзу, адже незважаючи на сучасні тенденції у розвитку вітчизняної економічної науки щодо питань фінансового планування, значна частина розроблених у колишньому СРСР інструментів планування застосовується й нині.

У розвитку вітчизняної школи фінансового планування можна виділити такі етапи:

Перший етап (1917–1987 рр.) – становлення та розвиток централізованого командно-адміністративного планування. Початок цього періоду (20-і роки) став одним із найважливіших етапів у започаткуванні базових основ планування і прогнозування, теоретичні положення яких передусім впроваджувались на макрорівні, а потім поширювались на рівень суб'єктів господарювання. У цей час проводиться активний пошук шляхів вирішення проблеми поєднання планового та ринкового механізмів регулювання розвитку народного господарства. Саме у 20-х роках у радянській школі планування відбулося формування двох методологічних концепцій, що визнано базовими у фінансовому плануванні, – генетичної та телеологічної, принципова різниця яких полягала у механізмах врахування впливу факторів зовнішнього середовища на процес та об'єкт планування (табл.).

У науковій літературі генетична і телеологічна концепції розглядаються для визначення процесу фінансового планування на макрорівні і реалізуються у формі індикативного та директивного планування, починаючи з ХІХ ст. [8].

Прихильники генетичного підходу, незважаючи на полярність основних положень генетичної та телеологічної концепції, підкреслювали необхідність їх спільного використання та наголошували на ефективності поєднання плану та ринку. Відмічаючи пріоритетність ринку стосовно плану, вони доводили, що «розвинутий ринок може регулюватися, бути організуючим та стимулюючим фактором» [6]. Але в колишньому

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

СРСР пріоритет був відданий телеологічній концепції планування, остаточно сформувався багаторівневий інститут організаційної структури планування у загальнодержавному масштабі на чолі з центральним плановим органом – Держпланом. За основу були прийняті централізовані, адміністративні методи регулювання економіки та жорстке планування виробництва й розподілу продукції на державному рівні. Ресурси розподілялися державою без урахування ринкової кон'юнктури та товарно-грошових відносин, план сприймався як закон і його невиконання не допускалося, а підприємства не мали жодної господарської самостійності.

Таблиця

*Порівняльна характеристика генетичної та телеологічної концепції планування*

Характеристика	Генетична концепція	Телеологічна концепція
1	2	3
Умови реалізації планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ринкові відносини та конкуренція;</li> <li>– створення та розвиток фінансової та податкової системи;</li> <li>– концентрація капіталу та праці;</li> <li>– науково-технічний прогрес</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– статичні зовнішні умови, що досягаються штучними обмеженнями;</li> <li>– директивні методи управління;</li> <li>– державне регулювання господарської діяльності підприємств</li> </ul>
Характерні риси планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– планування ґрунтується на вивченні закономірностей ринкових процесів;</li> <li>– планування ґрунтується на засадах циклічної динаміки розвитку економіки, а перехід від одного етапу до іншого може бути передбачений;</li> <li>– врахування кон'юнктури ринку під час планування;</li> <li>– передбачення та врахування об'єктивних тенденцій та закономірностей розвитку економічного об'єкта;</li> <li>– план розглядається як система перспектив, що реалізується господарюючими суб'єктами;</li> <li>– індикативний характер плану</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– планування може здійснюватись лише за відносно статичних зовнішніх умов;</li> <li>– неврахування під час планування кон'юнктури ринку та невизначеності зовнішнього середовища;</li> <li>– штучне обмеження впливу кон'юнктури та зовнішнього середовища на об'єкт планування;</li> <li>– директивність плану;</li> <li>– важливість мети при складанні плану та обов'язковість її досягнення;</li> <li>– прямолінійність розвитку підприємства</li> </ul>
Прибічники	М. Д. Кондратьєв, В. Н. Базаров, А. М. Гінзбург, В. С. Громан	С. Г. Струмилін, Г. М. Кржижановський, Н. І. Бухарін, В. Є. Мотильов
Роль державних органів у плануванні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– державне регулювання діяльності суб'єктів господарювання зводиться до узгодження (корегування) планів;</li> <li>– індикативні методи управління суб'єктами господарювання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вихідним пунктом плану є цільові установки щодо розвитку економіки та суб'єктів господарювання, що встановлюються державними органами і, як правило, у кількісних показниках;</li> <li>– встановлення державою штучних обмежень для врівноваження функціонування підприємств;</li> <li>– директивні методи управління суб'єктами господарювання</li> </ul>
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– під час планування цілі встановлюються як орієнтири і планується не послідовне, а ймовірне досягнення цілей;</li> <li>– не враховуються у ході планування непередбачувані зміни кон'юнктури;</li> <li>– важкість застосування в умовах, що характеризуються високим рівнем ризиків діяльності та непрямолінійністю розвитку суб'єктів господарювання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неврахування ринкової кон'юнктури під час планування діяльності підприємств;</li> <li>– штучне встановлення обмежень при врівноваженні функціонування підприємств;</li> <li>– неврахування невизначеності зовнішнього середовища;</li> <li>– важкість застосування в умовах, що характеризуються високим рівнем ризиків діяльності та непрямолінійністю розвитку суб'єктів господарювання</li> </ul>

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Закінчення таблиці

1	2	3
Особливості фінансового планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– врахування кон'юнктури ринку під час фінансового планування;</li> <li>– фінансове планування ґрунтується на минулих тенденціях та можливих змінах кон'юнктури у майбутньому;</li> <li>– фінансове планування ґрунтується на вивченні закономірностей ринкових процесів;</li> <li>– фінансове планування розглядається як процес аналізу інвестицій і можливих варіантів фінансування підприємства; проектування можливих результатів з альтернативних рішень; оцінювання можливостей виконання поточних цілей, сформульованих у фінансових планах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– фінансовий план не розглядається як інструмент управління фінансовою діяльністю і є однією зі складових частин державного плану, що не має самостійного значення;</li> <li>– фінансове планування розглядалось як засіб організації фінансів підприємства, метою якого є встановлення конкретного завдання у сфері джерел створення і напрямку використання грошових ресурсів;</li> <li>– до фінансового плану входили зафіксовані показники доходів, витрат, прибутку, активів, обсяги фінансування та економічні нормативи формування і використання фінансових ресурсів</li> </ul>
Методи фінансового планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– методи «некількісного аналізу»;</li> <li>– модель оцінки активів з урахуванням ризику (CAPM)</li> <li>– модель економічної доданої вартості (EVA);</li> <li>– вартісно-орієнтоване управління (VBM);</li> <li>– методи кількісного прогнозування;</li> <li>– сітьові методи планування;</li> <li>– комплексні методи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– математичний аналіз;</li> <li>– оптимальне планування;</li> <li>– нормативний метод;</li> <li>– балансовий метод;</li> <li>– метод екстраполяції;</li> <li>– програмно-цільовий метод;</li> <li>– експертні методи</li> </ul>

Джерело: складено за [3; 4; 5; 6; 7; 8].

Таким чином, розвиток теорії та практики планування в СРСР до 1987 р. можна охарактеризувати такими основними особливостями [9]:

- чітке узгодження теоретичних концепцій планування з ідеологічними установками керівництва країни, суттєвий політичний і адміністративний вплив на теорію та процес планування;

- домінування телеологічного напрямку в теорії планування, що є наслідком попередньої характерної особливості його розвитку; відсутність плюралізму наукових думок у розвитку теорії планування;

- збалансованість п'ятирічних і річних планів розвитку країни, окремих галузей господарства і регіонів (підприємство в цьому контексті розглядається як засіб виконання цих планів); розвиток балансового, нормативного, програмно-цільового методів планування, започаткування та розвиток теорії оптимального планування;

- централізація планової роботи;

- директивний характер планування, повна залежність підприємств від різноманітних державних керівних органів. Планування на підприємстві в сучасному його розумінні не здійснювалось, а відбувалось через одержання директивних контрольних цифр і завдань, централізованого розподілу ресурсів, визначення на вищих рівнях управління всіх цілей, завдань, пріоритетів, умов планового періоду.

Другий етап (1988–1991 рр.) – характеризується початком економічних реформ та поступовою відмовою від використання тільки адміністративних методів управління і планування економіки. Саме в цей період стає зрозумілим, що ігнорування законів ринкової моделі господарювання призвело до кризи централізованої системи планування.

Так, прийнятий у 1987 р. Закон «Про державні підприємства (об'єднання)» фактично сприяв руйнуванню наявної системи планування у загальнодержавному масштабі та краху радянської системи обов'язкових планів.

---

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

---

Відповідно до зазначеного Закону, «замість плану було впроваджено „державне замовлення”, після виконання якого підприємствам дозволялось самостійно реалізовувати свою продукцію; виробник повинен був будувати свою діяльність на основі повного господарського розрахунку та самофінансування; показником господарської діяльності стає прибуток; ... роль центральних органів зводилась до підготовки загального плану та визначення обсягів державного замовлення» [10].

Таким чином, державні планові органи поступово втрачали можливість впливати на процеси планування та виробництва на підприємствах. Вони лише доводили до суб'єктів господарювання довгострокові економічні нормативи та надавали держзамовлення, а підприємства самостійно формували свої річні плани, які носили виробничий характер та були спрямовані на вирішення адміністративно-виконавчих завдань.

Третій етап (1992–1999 рр.) – характеризується негативним ставленням до діючої за часів СРСР системи планування та її неактуальністю, і як наслідок - відмовою від планування на макро- та мікрорівні.

З отриманням незалежності України в умовах непередбачуваності та стихійності економіки перехідного періоду методи планування, що використовувались у колишньому СРСР, втратили свою актуальність, адаптація планування до ринкових умов не була проведена, тому більшість підприємств практично відмовились від складання як поточних, так і перспективних планів. Така відмова обумовлена також тим, що вітчизняна ринкова система знаходилась на стадії формування та становлення, а глибока системна криза в економіці та високий ступінь нестабільності зовнішнього середовища не давали можливість здійснювати точні фінансові прогнози, тим більше на довгострокову перспективу. Методологічна база фінансового планування, що ґрунтувалась на особливостях діяльності суб'єктів господарювання, за ринкових відносин була відсутня, а роботи зарубіжних учених не могли бути застосовані на вітчизняних підприємствах повною мірою через відмінності умов господарювання.

Четвертий етап (2000 р. – теперішній час) – початок цього періоду характеризується поступовим усвідомленням необхідності планування, в тому числі й фінансового, на всіх рівнях управління економікою. Так, з 2000 р. запроваджується короткострокове фінансове планування на підприємствах державного сектору економіки.

У цей період, при недостатньому розвитку вітчизняної методологічної бази фінансового планування, стали широко застосовуватись західні методики та розробки. З часом у працях вітчизняних науковців та економістів достатньо широкого розвитку набули дослідження методології фінансового планування, теоретичного обґрунтування системи внутрішньофірмового планування та прогнозування на підприємствах у ринкових умовах. Також відбулись суттєві зміни й у концепції фінансового планування, що характеризуються переходом від телеологічної до генетичної концепції, в основу якої покладені принципи індикативного планування.

Нині серед науковців поширеною є теза про «об'єднання окремих положень генетичної та телеологічної концепцій для надання плануванню властивостей гнучкості, адаптивності та інших властивостей, необхідних у той чи інший період» [3].

Дослідження генезису теоретичної бази фінансового планування та його концептуальних положень дозволяє виділити особливості його розвитку на сучасному етапі [9]:

- фінансове планування реалізується у вигляді трирівневої системи, яка охоплює стратегічний, тактичний та оперативний рівні планування, що чітко збалансовані й узгоджені між собою;

- орієнтація при обґрунтуванні фінансових планів на інтерактивний вид планування, який передбачає інтеграцію найкращих ідей теорії планування та забезпечує врахування минулого, теперішнього та можливостей майбутнього;

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

- безперервність процесу фінансового планування, що створює умови для швидкого й адекватного реагування на зміни в перебігу реалізації планових рішень;
- сценарний підхід до фінансового планування, що передбачає багатоваріантність планових розрахунків і, таким чином, генерує моделі поведінки підприємства в різних умовах;
- орієнтація на технологію комунікативного планування, що забезпечує координацію фінансових інтересів різних стейкхолдерів.

**Висновки і пропозиції.** Ефективне фінансове планування та прогнозування на сучасних підприємствах вимагає розумного поєднання позитивного досвіду командно-адміністративної системи планування, зарубіжних здобутків у сфері фінансового планування та напрацювань сучасних вітчизняних науковців. Удосконалення механізму та інструментарію фінансового планування буде сприяти підвищенню ефективності функціонування підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища та покращенню фінансового стану й забезпеченню фінансової стійкості суб'єктів господарювання.

Таким чином, фінансове планування на вітчизняних підприємствах стає невід'ємним елементом у загальній системі управління фінансово-господарською діяльністю суб'єктів господарювання, а його розвиток в сучасних умовах дозволить забезпечити:

- використання найбільш сприятливих можливостей в умовах мінливої ринкової кон'юнктури;
- запобігання негативному впливу внутрішніх і зовнішніх загроз на фінансову стійкість підприємства;
- оптимізацію розподілу фінансових ресурсів і найбільш ефективного їх використання;
- контроль за фінансовим станом, ліквідністю та платоспроможністю підприємства;
- виявлення внутрішньогосподарських резервів підвищення прибутку та рентабельності підприємства;
- визначення шляхів ефективного вкладання капіталу тощо.

**Список використаних джерел**

1. Аакер Девід А. Стратегическое рыночное управление / Д. А. Аакер. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 544 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Білоусова О. С. Фінансове планування підприємств в управлінні процесами збалансування фінансів реального сектора [Електронний ресурс] / О. С. Білоусова // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. – № 3, т. 1. – Режим доступу : [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011\\_3\\_1\\_45\\_54\\_0.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_3_1_45_54_0.pdf).
4. Горохов С. С. Финансы предприятий и объединений в условиях экономической реформы / С. С. Горохов. – К. : Знание УССР, 1976. – 46 с.
5. Горский М. П. Финансовый план завода / М. П. Горский. – М. : б. и., 1961. – 18 с.
6. Кондратьев Н. Д. Избранные сочинения / Н. Д. Кондратьев; сост. В. М. Бондаренко, В. В. Иванов, С. Л. Комлев и др. – М. : Экономика, 1993. – 543 с.
7. Кравченко О. О. Генезис теорій фінансового планування і прогнозування / О. О. Кравченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36. – С. 56–60.
8. Нехайчук Ю. С. Концепції фінансового планування та його завдання за сучасних моделей управління діяльністю промислових підприємств [Електронний ресурс] / Ю. С. Нехайчук, Д. Борунов // Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. – 2014 – № 1. – Режим доступу : [http://fbi.crimea.edu/arhiv/2014/nv\\_1-2014/nv\\_1-2014.pdf](http://fbi.crimea.edu/arhiv/2014/nv_1-2014/nv_1-2014.pdf).
9. Ситник Г. В. Генезис і сучасна парадигма фінансового планування / Г. В. Ситник // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 7 (133). – С. 33–48.
10. Страшко И. В. Историко-экономические аспекты трансформации системы планирования в аграрном секторе экономики [Электронный ресурс] / И. В. Страшко // Проблемы современной экономики. – 2012. – № 4. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/istoriko-ekonomicheskie-aspekty-transformatsii-sistemy-planirovaniya-v-agrarnom-sektore-ekonomiki>.

### References

1. David, A. Aaker. (2002). *Strategicheskoe rynochnoe upravlenie [Strategic Market Management]*. Saint Petersburg: Piter (in Russian).
2. Ansoff, I. (1989). *Strategicheskoe Upravlenie [Strategic Management]*. Moscow: Ekonomika (in Russian).
3. Bilousova, O.S. (2011). Finansove planuvannya pidpriemstv v upravlinni protsesamy zbalansuvannya finansiv realnoho sektora [Financial Planning in Managing Corporate Finances to Balance the Real Sector]. *Marketynh i menedzhment innovatsii. Marketing and Management of Innovations*, vol. 1, no. 3. Retrieved from : [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011\\_3\\_1\\_45\\_54\\_0.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_3_1_45_54_0.pdf).
4. Gorokhov, S.S. (1976). *Fynansy predpriatii i obiedynenii v usloviakh ekonomicheskoy reformy [Corporate and Joint Finances at the Time of Economic Reforms]*. Kiev: Znaniye (in Russian).
5. Gorskiy, M.P. (1961). *Finansovii plan zavoda [Financial Plan of a Factory]*. Moscow: n. p. (in Russian).
6. Kondratyev, N.D. (1993). *Izbrannye sochineniia [Selected Works]*. Editorial board L.I. Albakin et al., by B. M. Bondarenko, V. V. Ivanov, S. L. Komlev et al. Moscow : Ekonomika (in Russian).
7. Kravchenko, O.O. (2011). Henezys teorii finansovoho planuvannya i prohnozuvannya [Genesis of the Theories of Financial Planning and Forecasting]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – The bulletin of transport and industry economics*, no. 36, pp. 56–60.
8. Nekhaichuk, Yu.S. & Borunov, D. (2014). Kontseptsii finansovoho planuvannya ta ioho zavdannya za suchasnykh modelei upravlinnia diialnistiu promyslovykh pidpriemstv [Concepts and Tasks of Financial Planning within Modern Models of Industrial Corporate Management]. *Naukoviy Visnyk: Finansy, Banky, Investytsii – Scientific visnyk: Finances, banks, investment*, no. 1. Retrieved from : [http://fbi.crimea.edu/arhiv/2014/nv\\_1-2014/nv\\_1-2014.pdf](http://fbi.crimea.edu/arhiv/2014/nv_1-2014/nv_1-2014.pdf).
9. Sytnyk, H. V. (2012). Henezys i suchasna paradyhma finansovoho planuvannya [Genesis and Modern Paradigm of Financial Planning]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics*, no. 7 (133), pp. 33–48.
10. Strashko, I.V. (2012). Istoriko-ekonomicheskie aspekty transformatsii sistemy planirovaniia v agrarnom sektore ekonomiki [Transformation of the Planning System in the Agrarian Sector of Economy: Historical and Economic Aspects]. *Problemy sovremennoy ekonomiki – Problems of Modern Economics*, no. 4. Retrieved from: <http://cyberleninka.ru/article/n/istoriko-ekonomicheskie-aspekty-transformatsii-sistemy-planirovaniya-v-agrarnom-sektore-ekonomiki>.

**Кальченко Ольга Николаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14027, Україна).

**Кальченко Ольга Николаевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов, банковского дела и страхования, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14027, Украина).

**Kalchenko Olha** – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14027 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** onkalchenko.2014@gmail.com

**Панченко Елена Іванівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14027, Україна).

**Панченко Елена Ивановна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов, банковского дела и страхования, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14027, Украина).

**Panchenko Olena** – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14027 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** pan68@ukr.net