

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 336.144.2

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.8>

Докієнко Л.М.

кандидат економічних наук, доцент

Міжнародний університет фінансів

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6528-6810>

## ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТА АНАЛІЗ НА ПІДПРИЄМСТВІ: СУЧАСНІ ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

У статті розглянуто сучасні глобальні тренди фінансового планування та аналізу на підприємстві. Описано відмінності вітчизняної та світової практики побудови процесу фінансового планування на підприємстві. Сформульовано етапи та принципи побудови ефективного процесу фінансового планування та аналізу на підприємстві з урахуванням передового світового досвіду. Основний акцент зроблено на розгляді методичних підходів, що використовуються у сучасній світовій практиці фінансового планування та аналізу, з визначенням їхніх переваг та особливостей застосування. Окреслено подальші перспективи розвитку фінансового планування та аналізу у світі з урахуванням викликів, спричинених пандемією COVID-19. Визначено можливості використання та перспективи впровадження FP&A у вітчизняну практику фінансового менеджменту.

**Ключові слова:** фінансове планування, фінансове планування та аналіз (FP&A), принципи фінансового планування та аналізу, етапи процесу фінансового планування та аналізу, методи фінансового планування та аналізу.

**Постановка проблеми.** Фінансове планування є складовою частиною загального процесу планування на підприємстві, а також основою і фундаментальним складником усієї системи управління підприємством.

Як показує практика, підприємства, на яких застосовують сучасні методи фінансового планування, мають змогу ефективніше організувати фінансово-економічну діяльність, адже фінансове планування – це реальна економія основних ресурсів – грошей і часу. Тому сьогодні фінансове планування є одним із дієвих альтернативних фінансових інструментів, використовуваних підприємствами для налагодження їхньої фінансової діяльності та зміцнення фінансового стану.

COVID-19 та темпи змін, що нині відбуваються, перевели багато підприємств у режим виживання з акцентом на грошові потоки, планування та прибутковість. Це, своєю чергою, вимагає вдосконалення систем та процесів із метою мінімізації впливу економічної невизначеності, підтримки безперервності бізнесу та пошуку можливостей виходити зі складних часів ще сильнішими. Ключовим чинником, що сприяє цій зміні, є сучасні технології фінансового планування та аналізу.

У сучасному невизначеному світі саме фінансове планування та аналіз стає лідером у сфері трансформації всього бізнесу в цілому та його фінансового складника зокрема.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розгляду теоретичних основ та методичних підходів до фінансового планування на підприємстві присвячено значну кількість наукових робіт як вітчизняних авторів: І.О. Бланка, А.М. Поддєрьогіна, О.Г. Білої, В.П. Савчука, Г.В. Ситник, В.М. Гриньової, О.О. Терещенка, О.С. Філімонова, І.С. Андрющенко, Л.В. Тешевої, М.П. Хохлова, С.М. Бортніка, В.І. Рудика, так і закордонних: Р. Акоффа, В.В. Бочарова, Є. Бріггема,

Р. Брейлі, О.Н. Лихачової, С. Томасана, Д. Хана, Ф. Ченг Лі.

Зазначимо, що дослідження більшості вітчизняних авторів зводяться до трактування теоретичних основ фінансового планування, розгляду його видів, а також класичних методів планування і прогнозування, які досить часто є недієвими в періоди глобальних фінансово-економічних криз та ситуаціях повної невизначеності – саме того, з чим зіткнулася світова економіка в період пандемії COVID-19. Окрім цього, розвиток сучасних глобальних трендів, спрямованих на цифровізацію економіки та фінансів підприємства, потребує удосконалення усталених моделей фінансового планування та аналізу, що, на жаль, залишається поза увагою вітчизняних науковців.

**Мета статті** полягає у розгляді глобальних трендів у сфері фінансового планування та аналізу, які відповідають сучасним концепціям управління, обґрунтуванні перспектив їх розвитку з урахуванням реалій пандемії COVID-19, а також оцінці можливості їх застосування у вітчизняній практиці фінансового управління підприємствами.

**Виклад основного матеріалу.** Фінансове планування у вітчизняній практиці розглядається переважно з двох позицій: як процес і як вид діяльності. Фінансове планування як процес розглядає більшість авторів, і це пояснюється тим, що планування є невід'ємною частиною управління та дає змогу зв'язати всі структурні ланки підприємства у цілісну виробничо-господарську систему і забезпечити її розвиток в напрямі досягнення поставлених цілей [1, с. 17]. Щодо фінансового планування як виду діяльності, то воно являє собою діяльність, яку здійснює фахівець та яка спрямована на максимізацію ефективності функціонування підприємства й вирішення поставлених завдань; воно лише тоді дає позитивні результати, коли базується на пізнанні

об'єктивних законів, тенденцій зміни фінансових ресурсів, вивченні наявного економічного становища, результатів заходів, що вживалися раніше, цілей, які поставлені на сьогодні [7, с. 533].

У найбільш узагальненому вигляді фінансове планування являє собою процес розроблення системи фінансових планів і планових (нормативних) показників щодо забезпечення розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами та підвищення ефективності його фінансової діяльності у майбутньому періоді [1, с. 18; 6, с. 315].

У сучасній світовій практиці фінансового управління прийнято використовувати термін «*фінансове планування та аналіз*» (FP&A), яке варто розглядати як процеси бюджетування, прогнозування та аналітики, що підтримують фінансове здоров'я та бізнес-стратегію підприємства. FP&A поєднує поглиблений аналіз як операційних, так і фінансових даних, щоб допомогти узгодити бізнес-процеси та стратегії з фінансовими цілями та оцінити прогрес у досягненні цих цілей.

Фактично FP&A – це набір із чотирьох видів діяльності, які підтримують фінансовий стан підприємства: планування та складання бюджету, інтегроване фінансове планування, звіт про управління та результати діяльності, прогнозування та моделювання [11].

У найбільш узагальненому вигляді класичний процес FP&A передбачає виконання таких ключових функцій [12]:

- планування (стратегічне планування, бюджетування та поточне фінансове планування);
- формування управлінської звітності (розподіл доходів та витрат, вимірювання продуктивності, формування консолідованої фінансової звітності, управління центрами прибутку та прибутковістю);
- підтримання рішень та контроль (фінансовий аналіз, проектний менеджмент, внутрішній консалтинг, внутрішній аудит, бухгалтерський облік та податкова політика);
- використання спеціальних навичок (ризик-менеджмент, управління нерухомістю, актуарний аналіз – управління страховими операціями та розрахунками, управління нематеріальними активами та правами).

Тобто FP&A – це платформа для прийняття рішень, яка включає звітність та аналіз (оперативну звітність, фінансову звітність, KPI, інформаційні панелі, дисперсійний аналіз), планування та бюджетування (річний операційний план, бюджети, довгострокове планування), прогнозування (прогнози, аналіз тенденцій, прогностична аналітика) та фінансове моделювання (аналіз сценаріїв) [18].

Переваги, які FP&A надає підприємству, залежать від того, наскільки якісно цей процес виконується. Якщо процес FP&A налагоджений на високому рівні, то він є потенціалом для зростання вартості підприємства шляхом: налагодження забезпечення ефективності планування та виконання стратегії; кращого управління витратами та аналізу ризиків; забезпечення оптимального розподілу ресурсів; генерування ідей для нових можливостей ведення бізнесу.

З іншого боку, неправильно налагоджений процес FP&A може призвести до небажаних результатів: витрат ресурсів підприємства (часу та грошових акти-

вів); зниження шансів на досягнення фінансових та оперативних цілей; продовження угод із низькою прибутковістю або її відсутністю; підвищеної ймовірності того, що департаменти підприємства діятимуть із різними цілями; низької ймовірності правильного виконання стратегії.

У реаліях української економіки та сучасних умовах ведення бізнесу роль фінансового планування та аналізу дуже недооцінена. Навіть класичні прийоми фінансового планування не завжди використовуються, не те що досить складна світова практика FP&A. Причиною тому є також і недостатнє розуміння ролі фінансового планування та його внеску в ефективну діяльність підприємства і досягнення його цілей. Хоча саме наявність налагодженого процесу FP&A сприяє формуванню точної та своєчасної фінансової звітності, пошуку нових способів підвищення ефективності та економії ресурсів, дає змогу виявити існуючі шахрайства та зловживання, забезпечує максимальну точність прогнозу та визначає нові можливості розвитку бізнесу.

Узагальнення існуючого світового досвіду дало змогу виділити такі принципи та етапи побудови ефективного процесу FP&A на підприємстві (рис. 1).

У вітчизняній фаховій літературі здебільшого пропонуються до використання на підприємствах такі методи фінансового планування: економіко-математичного моделювання, техніко-економічних розрахунків, балансовий, розрахунково-аналітичний, прямих розрахунків, нормативний, математичного програмування, програмно-цільовий та бюджетування [4, с. 227; 5, с. 210; 7, с. 532]. Деякі автори розглядають і програмні продукти, які базуються на використанні цих методів: COMFAR (UNIDO), Project Expert, пакети компаній «ІНЕК» та «Альт-Інвест», Successta, програмні продукти SAP [3, с. 15].

Щодо методичного інструментарію, який широко використовується у сучасній світовій практиці, то тут сформувався такі глобальні тренди FP&A (рис. 2).

Сутність *безбюджетного планування (Beyond budgeting)* зводиться до того, що замість деталізованого бюджету готується план заходів, а звітні періоди прив'язуються не до календаря, а до стадій реалізації проекту. Автори даної концепції – Джеремі Хоуп, Робін Фрейзер та Пітер Банс – запропонували відмовитися від жорсткого регулювання на основі бюджетів та перейти на більш гнучку систему, що дає змогу розширити можливості та сфери впливу кожного підрозділу підприємства. Дана концепція активно впроваджується у всьому світі, але найбільш прижилася у скандинавських країнах та активно просувається у США.

*Бюджетування з нульовою базою (Zero-based budgeting, ZBB)* – це метод бюджетного планування, за якого фактичні значення бюджетів попередніх періодів не беруться до уваги. Основою для бюджетів є прогнози обсягів продажу, технологічні нормативи витрат та економічні розрахунки. Таким чином, ZBB виступає як метод бюджетування, згідно з яким усі витрати на новий період розраховуються на основі фактичних витрат, які мають бути здійснені, а не на диференціальній основі, яка передбачає просто зміну понесених витрат з урахуванням змін операційної діяльності.

Згідно із цим методом, кожна діяльність повинна бути обґрунтована з погляду прибутку, який вона



Рисунок 1 – Етапи побудови ефективного процесу FP&A на підприємстві

Джерело: побудовано на основі [11; 18]

може принести підприємству. На відміну від традиційного бюджетування, за якого очікується продовження минулих тенденцій, бюджетування на нульовій основі передбачає відсутність залишків для подальшого перенесення або відсутність попередньо прийнятих витрат. У буквальному сенсі це метод побудови бюджету з нульовими попередніми базами.

*Параметричні моделі планування (Driver-based models).* Цей підхід FP&A зосереджений передусім на визначенні ключових факторів (драйверів) бізнесу та цінності підприємства, а вже потім на створенні бізнес-планів та бюджетів на основі цих ключових чинників. Метою планування на основі драйверів є зосередження бізнес-планів на чинниках, які є найбільш важливими для досягнення успіху, а потім створення математичних моделей, які дають змогу менеджерам запускати сценарії на основі цих «драйверів», щоб зрозуміти вплив на прогнозовані результати бізнесу.

*Планування на основі широкої участі (Participatory planning)* – це спосіб планування, який ставить виконавців (команду) у центр прийняття рішень. Здійснювати його можна різними способами, але кінцевий результат повинен бути однаковим: команда повинна відчувати владу над процесом та вплив на результати. Воно покликане використати глибокі знання та прагнення менеджерів позитивно й ефективно вдосконалювати свої підрозділи та підприємство у цілому.

*Розширення часових горизонтів фінансового аналізу (Expanding time horizons).* Даний підхід базується на тому, що звітний період – це штучна концепція, яка не ілюструє нам усієї картини діяльності підприємства, тому акцент робиться на техніці аналізу вартості протягом життєвого циклу підприємства та рольовому прогнозуванні, оскільки вони розширюють часові горизонти фінансового аналізу.

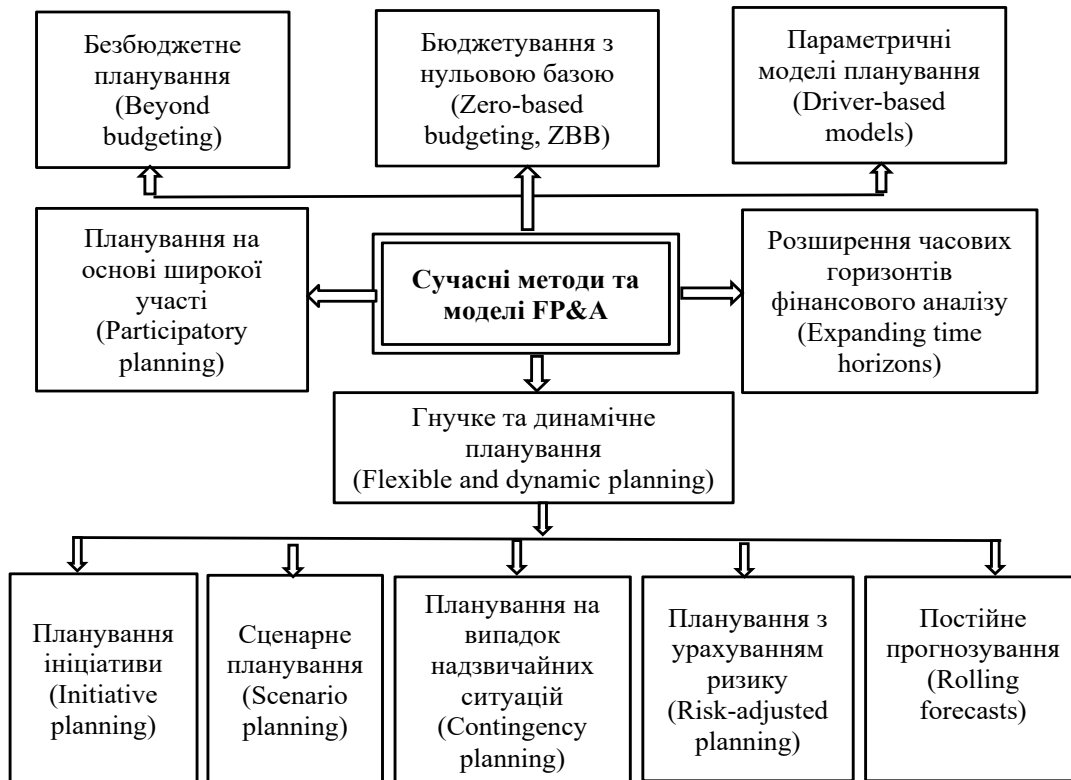


Рисунок 2 – Сучасні глобальні тренди формування методичного забезпечення фінансового планування та аналізу на підприємстві

Джерело: побудовано на основі [9; 10; 14; 16]

Гнучке та динамічне планування (*Flexible and dynamic planning*). Для того щоб надати підприємству конкурентну перевагу, сучасна функція FP&A повинна бути гнучкою та динамічною, де плани легко регулюються для різних сценаріїв ризику та стратегії. Гнучке та динамічне планування є багатовимірним, використовує передову аналітику, не обмежується лише звітним періодом і включає зміну мислення, процесу, системи та команди.

Система FP&A в рамках гнучкого та динамічного планування повинна також мати цілу низку конкретних можливостей, мета яких – допомогти підприємству підготуватися до непередбачуваних обставин та несподіваних подій. Ці можливості включають використання таких популярних методів: планування ініціативи, сценарне планування, планування на випадок надзвичайних ситуацій [9] та планування з урахуванням ризику [14].

*Планування ініціативи (Initiative planning)* передбачає, що саме вплив конкретних дій може допомогти керувати зміною органічного зростання організації. Ініціативи – це фактично проект, який деталізує: дію, яку потрібно виконати; відділи, задіяні у їх виконанні; осіб, відповідальних за виконання; причини, за яких вони виконуються, і міру успіху; часові рамки; основні етапи, за допомогою яких можна відстежувати стан упровадження; необхідні ресурси. Особливість цієї моделі планування полягає у тому, що ініціативи можна поєднувати в різних комбінаціях, їх можна рухати назад і вперед, щоб побачити, як вони впливають на загальні результати. Наприклад, якщо ми від-

кладемо ініціативу на три місяці, який вплив це матиме на доходи та витрати? Або що, якби ми відмовилися від ініціативи два, чи могли б ми запропонувати ініціативи чотири та п'ять?

*Сценарне планування (Scenario planning)* може бути використане для оцінки різних комбінацій драйверів та/або ініціатив, щоб можна було зробити вибір щодо того, як досягти найкращого результату як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, який є найбільш доступним та має найменший ризик. Сценарії можуть включати введення діапазону значень драйверів, випробування декількох комбінацій ініціатив та вивчення впливу змін на організаційні структури. Кінцевий результат – дозволити паралельне порівняння цих сценаріїв, показуючи результати, будь-які зроблені припущення, а також деталі запропонованих змін.

*Планування на випадок надзвичайних ситуацій (Contingency planning)* схоже на планування сценаріїв, однак його метою є перегляд впливу низки ситуацій «що робити, якщо?» на поточну та прогнозовану ефективність. Моделі на випадок непередбачених ситуацій оцінюють результат цих подій, а потім дають змогу керівникам підготувати низку відповідей чи ініціатив, які могли б пом'якшити або скористатися такою подією. Їх мета – допомогти підприємству підготувати план резервного копіювання, який можна швидко реалізувати.

*Планування з урахуванням ризику (Risk-adjusted planning)*. Історично склалося так, що управління ризиками було окремим процесом на підприємстві, не пов'язаним із функцією FP&A. Усе більше підпри-

емств починають включати інформацію про ризик у планування, щоб оцінити та управляти зовнішніми та внутрішніми ризиками. План, скоригований на ризик, реагує на мінливі обставини, надаючи фінансову можливість реагувати на події заплановано та ініціативно. Час планування одного статичного сценарію минув назавжди, і саме визначення сценаріїв ризику дає змогу підприємству розробляти плани реагування на ризики, які можуть бути застосовані до багатьох можливих подій, а не лише до одного конкретного сценарію.

До методів гнучкого та динамічного планування відносять також і *постійне прогнозування (Rolling forecasts)* – це інструмент планування, який стосується процесу прогнозування тенденцій, які можуть вплинути на діяльність підприємства на 4–8 кварталів у майбутньому. Ідея полягає у тому, щоб робити нові прогнози, наприклад кожні три місяці, і додавати ще три місяці до кінця циклу прогнозування. Постійний прогноз – це найкращий підхід до управління, оскільки він дає керівництву уявлення про майбутнє, розширює горизонти планування та кидає виклик традиційному статичному бюджету.

Ураховуючи особливості ведення бізнесу в Україні та ті методичні підходи до фінансового планування, які вже набули широкого використання, вбачається за можливе запропонувати впровадження таких методів FP&A: бюджетування з нульовою базою, параметричні моделі планування, сценарне планування, планування на випадок надзвичайних ситуацій та планування з урахуванням ризику. Також наведені методи FP&A, будуть особливо актуальними у найближчій перспективі з огляду на активні процеси цифровізації економіки та фінансів підприємства в Україні.

Безперечно, події останнього року, спричинені пандемією COVID-19, вносять і певні корективи у процеси фінансового планування та аналізу на підприємстві. Згідно з думками передових експертів у галузі FP&A, найближчим часом його розвиток може здійснюватися такими шляхами:

1. Трансформація традиційного фінансового планування та аналізу (Traditional FP&A) в інтегроване (розширене) фінансове планування та аналіз (Integrated FP&A or Collaborative planning or Extended planning & analysis, xP&A) [15].

Інтегроване FP&A може бути досягнуте лише шляхом гармонізації трьох ключових процесів планування: стратегічного планування, фінансового планування та аналізу (FP&A) й оперативного планування та прогнозування як по вертикалі, так і по горизонталі в єдиний, безперервний міжфункціональний процес.

Зміни, внесені в наше життя пандемією COVID-19, назавжди змінили традиційні способи ведення діяльності, висунувши програму цифрових інновацій та автоматизації на перший план корпоративних пріоритетів. Відповідно, інтегроване FP&A матиме певні переваги та зміни: зосередження на завданнях, що дають змогу створювати додану вартість, відходячи від рутинних операцій; використання самообслуговуючих систем, простих та зручних для користувача; надання високоякісних прогнозів, повністю узгоджених із ключовими зацікавленими сторонами та внутрішніми процесами; створення інформації на основі потоків даних, моделей на основі драйверів тощо; зосередження уваги

на діловому партнерстві та співпраці; скорочення термінів виконання бюджетів та прогнозів; підвищення швидкості реакції на зміни в припущеннях.

Прихильники даного напрямку розвитку виділяють п'ять ключових чинників успіху: культуру, зв'язок, прозорість даних, партнерство та готовність використовувати можливості.

2. Трансформація традиційного фінансового планування та аналізу (Traditional FP&A) у бізнес-планування та аналіз (Business planning and analysis, BP&A) [17].

Тоді як традиційне FP&A фокусується на бюджетуванні та прогнозуванні впродовж фінансового року, BP&A передбачає фокусування на продажах, маркетингу та операційному плануванні з їх орієнтацією на стратегічний розвиток підприємства.

Автори даної концепції висувають чотири основні пріоритети: розроблення інтегрованого планування, бюджетування та прогнозування на рівні всього підприємства для забезпечення повної узгодженості планів; трансформація прогнозування, яка передбачає, що замість типових бюджетів розроблятимуться безперервно обновлювані прогнози з прив'язкою до бізнес-циклів; концентрація на драйверах бізнесу, які створюють суттєві зміни у ключових показниках; зниження складності та деталізації планування.

3. Адаптація фінансового планування та аналізу (FP&A) до «нової нормальності» (FP&A in «new normal») [9; 19].

Прихильники даного сценарію розвитку FP&A виділяють п'ять основних його складників, на яких акцентуватиметься увага у найближчій перспективі: сценарне планування, цифрова трансформація управління грошовими потоками, цифровізація FP&A та перехід на провідну аналітику, активний розвиток технологій, розвиток сучасних навичок FP&A та підбір персоналу.

4. Розвиток фінансового планування та аналізу (FP&A) за новими моделями, сценаріями та даними [13].

Аналітики Deloitte зазначають, що в період пандемії більша увага на підприємствах стала приділятися моделюванню впливу на критично важливих поставальників; виникла потреба в додатковій інформації; підвищився попит на інтеграцію зовнішніх даних із внутрішніми даними підприємства з метою генерування ефективних ідей. Окрім того, у керівництва підприємств виникла потреба у тому, щоб FP&A-команди здійснювали більш швидко та ефективно процес планування з метою швидшої адаптації до мінливих та непередбачуваних умов ведення бізнесу. Відповідно, розвиток FP&A вбачається у використанні нових моделей, сценаріїв та масивів даних; здійсненні більш ширшої та глибшої аналітики; переході до безперервного процесу планування.

Пандемія чітко дала зрозуміти, що існуюча система фінансового планування та аналізу не може задовольняти в повному обсязі нові потреби та адекватно реагувати на нові виклики. Старі способи роботи та організації FP&A не завжди відповідають потребам бізнесу і повинні здійснюватися ширше та глибше.

Вітчизняний бізнес також не є винятком у даній ситуації, і оскільки сучасна практика FP&A в Україні не набула широкого використання, є реальна нагода скористатися найкращими світовими практиками і

впровадити у практичну діяльність той інструментарій, який найбільше відповідатиме тим чи іншим особливостям здійснення діяльності чи нагальним потребам ведення бізнесу в умовах невизначеності.

Ураховуючи специфіку ведення бізнесу в Україні, корпоративну культуру більшості вітчизняних підприємств та з урахуванням «Цифрової агенди України 2030Е», скоріше за все, сфера FP&A в Україні розвиватиметься з поєднанням двох останніх напрямів, тобто адаптація до «нової нормальності» з використанням нових моделей, сценаріїв та даних.

**Висновки.** Пандемія COVID-19 являє собою класичну ситуацію «чорного лебедя», і її наслідки протягом найближчих місяців чи декількох років різнитимуться залежно від галузі, виду та масштабу діяльності тощо. В існуючих реаліях кожному підприємству варто зосередитися на формуванні такого процесу FP&A, який дасть змогу швидко реагувати на виклики, які супроводжують їхню діяльність у період пандемії чи пост-пандемії.

Експерти FP&A все більше акцентують увагу на плануванні сценаріїв, але на відміну від звичайної ситуації сценарій планування за COVID-19 не може бути одноразовою діяльністю, адже для підприємств тимчасовий спад, який виник, може маскуватися і початковим бумом. Важливо використовувати більш широкий галузевий погляд на відновлення: це буде критично важливо під час розроблення різних сценаріїв для аналізу та планування, які обов'язково повинні враховувати економічні умови в період пандемії.

Безперечно, COVID-19 уражає майже всі аспекти економіки, і ключовим викликом для всіх підприємств сьогодні є грошовий потік. Він впливатиме на будь-який ланцюжок створення вартості, і кожне підприємство захоче зменшити витрати та переконатися, що їхні клієнти продовжують платити за товари та послуги. Клієнти та партнери, безумовно, попросять фінансової допомоги – від відстрочки платежів до прямого

зменшення зобов'язань. Своєю чергою, професіонали FP&A, особливо ті, хто займається діловим партнерством та підтримує функції «передової лінії», повинні знаходити баланс між наданням допомоги клієнтам та фінансовим станом підприємства.

Саме професіонали FP&A мають унікальну можливість зв'язати інформаційний потік між підрозділами підприємства, щоб забезпечити певний баланс виживання (підтримки, росту) та захистити (підтримати на бажаному рівні) фінансовий стан. Маючи можливість подивитися на весь бізнес крос-функціонально, професіонали FP&A можуть оцінити повний вплив COVID-19 на всі аспекти діяльності підприємства.

У цій унікальній позиції саме ефективно налагоджена, швидко адаптована до реалій система FP&A підприємства здатна забезпечити прийняття зважених, довгострокових рішень та вийти із цієї кризи не лише сильніше у фінансовому плані, а й у плані стратегічного розвитку.

COVID-19, безумовно, є величезним викликом для будь-якого бізнесу, але він також представляє й унікальну можливість. Підприємства можуть переосмислити свою діяльність та бачення бізнесу, будучи соціально відповідальними і достатньо добре керованими, щоб працювати з клієнтами, діловими партнерами, працівниками та впоратися якнайкраще з існуючими викликами. І саме наявність сучасного процесу FP&A відіграє важливу роль у вирішенні цих проблем, а найбільшою його перевагою є можливість працювати міжфункціонально, мати точки зору як зсередини, так і зовні та допомагати приймати найбільш обґрунтовані управлінські рішення.

Отже, після того як світ пристосовується до нової реальності, в основі економічного відновлення і зростання вартості підприємства буде передусім сучасний та ефективний процес фінансового планування та аналізу, який повністю відповідатиме запитам та реаліям цифрової економіки.

#### Список використаних джерел:

1. Бортнік С.М. Принципи та роль фінансового планування у забезпеченні розвитку підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2015. № 819. С. 15–23.
2. Рудика В.І., Шпірна Д.С. Формування системи фінансового планування і прогнозування на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 33. С. 307–316.
3. Свистун Л.А. Перспективи використання сучасних інформаційних технологій при здійсненні фінансового планування на підприємстві. *Економіка і регіон*. 2016. № 3(58). С. 13–21.
4. Ситник Г.В. Поточне фінансове планування в системі управління підприємством торгівлі. *Економічний простір*. 2014. № 83. С. 218–233.
5. Степура В.В. Оцінка ефективності системи інтегрованого фінансового планування. *Інтелект XXI*. 2020. № 2. С. 208–211.
6. Тешева Л.В., Хохлов М.П., Петрова І.М. Роль фінансового планування у сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 314–320.
7. Щербань О.Д. Види та методи фінансового планування на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 6(46). С. 530–534.
8. Coveney M. Different planning methods for FP&A. 2018. URL: <https://fpa-trends.com/article/different-planning-methods-fpa> (дата звернення: 15.01.2021).
9. Coveney M., Nazario J., Moreira D., Ahmadoun M., Grundy C., Deiller M. FP&A of the Future: Adapting to the New Normal. 2020. URL: <https://fpa-trends.com/report/fpa-future-adapting-new-normal> (дата звернення: 15.01.2021).
10. Dybvig A. The Operational Budget: An Advanced Zero-Based Budget. 2020. URL: <https://fpa-trends.com/article/operational-budget-zero-based> (дата звернення: 15.01.2021).
11. Financial planning and analysis: roles and best practices. 2019. URL: <https://www.venasolutions.com/blog/financial-planning-analysis-fpa-roles-best-practices> (дата звернення: 15.01.2021).
12. FP&A: the next frontier of business process outsourcing? 2012. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Finance/CFO/financial\\_planning\\_analysis\\_next\\_frontier.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Finance/CFO/financial_planning_analysis_next_frontier.pdf) (дата звернення: 20.01.2021).
13. Kambil A., Hobbs D., Merrill E., Brown P., Horn M., Soderberg M. Reinventing FP&A for the pandemic and beyond. 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/finance/us-cfo-insights-reinventing-fpa-for-the-pandemic.pdf> (дата звернення: 20.01.2021).

14. Melnychuk L. Modern FP&A: Some Important Techniques, Methods and Concepts. 2018. URL: <https://fpa-trends.com/article/modern-fpa-some-important-techniques-methods-and-concepts> (дата звернення: 15.01.2021).
15. Mortasipu A-M. The Key Success Factors for Connected and Collaborative FP&A. 2020. URL: <https://fpa-trends.com/article/success-factors-connected-collaborative-fpa> (дата звернення: 20.01.2021).
16. Ramanna M. FP&A Integration: Bringing Together Financial and Strategic Planning. 2020. URL: <https://fpa-trends.com/article/fpa-integration-financial-and-strategic-planning> (дата звернення: 20.01.2021).
17. Sehgal S., Benner B. The FP&A paradox: It's more than just finance. 2017. URL: <https://advisory.kpmg.us/articles/2017/fpa-paradox.html> (дата звернення: 20.01.2021).
18. Serven L., Krumwiede K. Key Principles of Effective Financial Planning and Analysis. *Institute of Management Accountants*, 2019. URL: <https://www.bpmpartners.com/wp-content/uploads/2019/09/SMA-Key-Principles-of-Best-Practice-FPA.pdf> (дата звернення: 15.01.2021).
19. Yeung D. FP&A in the Post-COVID-19 World. 2020. URL: <https://fpa-trends.com/article/fpa-post-covid-19-world> (дата звернення: 20.01.2021).

### References:

1. Bortnik S.M. (2015) Pryntsypy ta rol finansovoho planuvannya u zabezpechenni rozvytku pidpryyemstva [Principles and role of financial planning in ensuring the development of the enterprise]. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*, no. 819, pp. 15–23.
2. Rudyka V.I., Shpirna D.S. (2019) Formuvannya systemy finansovoho planuvannya i prohnuzuvannya na pidpryyemstvi [Formation of financial planning and forecasting system at the enterprise]. *Market infrastructure*, vol. 33, pp. 307–316.
3. Svystun L.A. (2016) Perspektyvy vykorystannya suchasnykh informatsiynykh tekhnolohiy pry zdiysnenni finansovoho planuvannya na pidpryyemstvi [Prospects for the use of modern information technology in the implementation of financial planning in the enterprise]. *Economy and region*, no. 3 (58), pp. 13–21.
4. Sytnyk H.V. (2014) Potochne finansove planuvannya v systemi upravlinnya pidpryyemstvom torhivli [Current financial planning in the management system of the trade enterprise]. *Economic space*, no. 83, pp. 218–233.
5. Stepura V.V. (2020) Otsinka efektyvnosti systemy intehrovanooho finansovoho planuvannya. [Evaluation of the effectiveness of the integrated financial planning system]. *Intelligence XX*, no. 2, pp. 208–211.
6. Tesheva L.V., Khokhlov M.P., Petrova I.M. (2018) Rol' finansovoho planuvannya u suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [The role of financial planning in modern business conditions]. *Global and national economic problems*, no. 23, pp. 314–320.
7. Shcherban O.D. (2017) Vydy ta metody finansovoho planuvannya na pidpryyemstvi [Types and methods of financial planning at the enterprise]. *A young scientist*, no. 6 (46), pp. 530–534.
8. Coveney M. (2018) Different planning methods for FP&A. Available at: <https://fpa-trends.com/article/different-planning-methods-fpa> (accessed 15 January 2021).
9. Coveney M., Nazario J., Moreira D., Ahmadoun M., Grundy C., Deiller M. (2020) FP&A of the Future: Adapting to the New Normal. Available at: <https://fpa-trends.com/report/fpa-future-adapting-new-normal> (accessed 15 January 2021).
10. Dybvig A. (2020) The Operational Budget: An Advanced Zero-Based Budget. Available at: <https://fpa-trends.com/article/operational-budget-zero-based> (accessed 15 January 2021).
11. Financial planning and analysis: roles and best practices (2019). Available at: <https://www.venasolutions.com/blog/financial-planning-analysis/fpa-roles-best-practices> (accessed 15 January 2021).
12. FP&A: the next frontier of business process outsourcing? (2012) Available at: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Finance/CFO/financial\\_planning\\_analysis\\_next\\_frontier.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Finance/CFO/financial_planning_analysis_next_frontier.pdf) (accessed 20 January 2021).
13. Kambil A., Hobbs D., Merrill E., Brown P., Horn M., Soderberg M. (2020) Reinventing FP&A for the pandemic and beyond. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/finance/us-cfo-insights-reinventing-fpa-for-the-pandemic.pdf> (accessed 20 January 2021).
14. Melnychuk L. (2018) Modern FP&A: Some Important Techniques, Methods and Concepts. Available at: <https://fpa-trends.com/article/modern-fpa-some-important-techniques-methods-and-concepts> (accessed 15 January 2021).
15. Mortasipu A-M. (2020) The Key Success Factors for Connected and Collaborative FP&A. Available at: <https://fpa-trends.com/article/success-factors-connected-collaborative-fpa> (accessed 20 January 2021).
16. Ramanna M. (2020) FP&A Integration: Bringing Together Financial and Strategic Planning. Available at: <https://fpa-trends.com/article/fpa-integration-financial-and-strategic-planning> (accessed 20 January 2021).
17. Sehgal S., Benner B. (2017) The FP&A paradox: It's more than just finance. Available at: <https://advisory.kpmg.us/articles/2017/fpa-paradox.html> (accessed 20 January 2021).
18. Serven L., Krumwiede K. (2019) Key Principles of Effective Financial Planning and Analysis. *Institute of Management Accountants*. Available at: <https://www.bpmpartners.com/wp-content/uploads/2019/09/SMA-Key-Principles-of-Best-Practice-FPA.pdf> (accessed 15 January 2021).
19. Yeung D. (2020) FP&A in the Post-COVID-19 World. Available at: <https://fpa-trends.com/article/fpa-post-covid-19-world> (accessed 20 January 2021).

**Dokiienko Larysa**  
International University of Finance

## FINANCIAL PLANNING AND ANALYSIS AT THE ENTERPRISE: CURRENT GLOBAL TRENDS AND DEVELOPMENT PROSPECTS

*The pandemic of COVID-19 has made it clear that the existing system of financial planning and analysis cannot fully meet new needs and adequately respond to new challenges. Old ways of working and organizing of financial planning and analysis do not always meet the needs of business and should be carried out more widely and deeply. The aim of the article is to consider global trends in the field of financial planning and analysis, which correspond to modern management concepts, substantiation of prospects for their development taking into account the realities of the Covid-19 pandemic and assessment of the possibility of their application in the domestic practice of financial management in enterprises. It is determined that financial planning and analysis (FP&A) should be considered as a decision-making platform that includes reporting and analysis, planning and budgeting, forecasting and financial modeling that support the financial health and business strategy of the enterprise. Based on the generalization of existing world experience, the author proposes to highlight the following principles of building an effective FP&A process in the enterprise: fundamental, responsibilities and success, as well as the stages of the FP&A process that correspond to each of them. The main focus of the article is on the methodical approaches used in modern world practice and global trends in FP&A. In this context, an extended description of modern methods and models is given: beyond budgeting, zero-based budgeting, driver-based models, participatory planning, expanding time horizons, flexible and dynamic planning (initiative planning, scenario planning, contingency planning, risk-adjusted planning and rolling forecasts). Based on the forecasts of leading experts in the field of FP&A, the article substantiates the prospects for its development, taking into account the realities of the Covid-19 pandemic. Accordingly, further vectors of FP&A development can be: transformation of traditional FP&A into extended planning and analysis (xP&A) or business planning and analysis (BP&A); adaptation of FP&A to the "new normality"; development of FP&A according to new models, scenarios and data. Possibilities and expediency of application of contemporary FP&A practices in Ukrainian practice of financial management in enterprises are also estimated.*

**Key words:** financial planning, financial planning and analysis (FP&A), principles of FP&A, stages of the process of FP&A, methods of FP&A.

**JEL classification:** G32, M2