



Анна Михайлівна ГРИЩУК

к.е.н., доцент, Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9997-9620>

e-mail: anna_gr_7@ukr.net



Богдан Ярославович БОНДАРУК

студент, Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2927-428X>

e-mail: bohdanusb@gmail.com

НЕОБХІДНІСТЬ ЗМІН У ПРОЦЕСІ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті досліджено поняття фінансового планування через його змістові аспекти, цілі та інструменти. Акцентовано на необхідності певних змін у процесі фінансового планування на державних підприємствах. Зокрема, визначено, що зміни повинні стосуватися: обґрунтованого формулювання фінансових цілей керівником державного підприємства разом з представниками керівництва органу управління; розробки декількох сценаріїв фінансових планів з їх подальшою оптимізацією; розроблення та затвердження остаточного фінансового плану згідно з новими законодавчими вимогами; запуск онлайн-платформи для подання важливої публічної інформації про діяльність державних підприємств, зокрема документів фінансової звітності державних підприємств.

Ключові слова: фінансове планування, державне підприємство (компанія), фінансові цілі, фінансовий план, фінансова звітність, оптимізація плану

ВСТУП

Незважаючи на розуміння важливості фінансового планування, українські підприємства, незалежно від форми власності, стикаються з низкою труднощів при його впровадженні та ефективному використанні в умовах воєнного часу. Стосовно державних підприємств, то тут на передній план виходять проблеми з обмеженістю державних фінансових ресурсів, нестабільністю законодавства, відтоку іноземних інвесторів, які лише ускладнюють процес фінансового планування. Тому важливим залишається проблема необхідності здійснення певних змін у системі фінансового планування з метою кращої адаптації до сучасних українських реалій.

Сьогодні українська економіка переживає безпрецедентний за всю її історію шок. Початок повномасштабного вторгнення з боку росії завдав вагомої шкоди кожній ланці нашої економічної системи. Зменшився випуск основних видів продукції, особливо тих, що складають основу українського експорту. Постраждала портова інфраструктура, а наші порти, через які здійснювалась велика частка експорту, довгий час були заблоковані агресором. У багатьох регіонах продовжується руйнування транспортно-логістичних, соціальних та інженерних інфраструктурних об'єктів. Здійснюється масове переселення людей з небезпечних прифронтових територій на захід України або закордон, що, зі свого боку, усуває з активного економічного життя мільйони українців [1, с. 34].

Як і на полі бою, де військове управління є ключем до перемоги, успіх на економічному фронті значно залежить від здатності менеджерів усіх рівнів розробляти дієві стратегічні плани, де фінансова складова є однією з вирішальних щодо забезпечення їх фактичної реалізації.

У наш час важко виділити більш важливу і необхідну сферу управлінської діяльності ніж управління фінансами, від якої залежить успіх будь-якого підприємства, незалежно від його розміру та сфери діяль-

ності. І однією з найважливіших і першочергових управлінських функцій стосовно фінансів є фінансове планування.

Фінансове планування дає змогу підприємствам моделювати стратегічний напрям і вживати заходів для оптимізації фінансової та ділової ефективності. Воно застосовується для допомоги підприємствам у реалізації їхніх стратегій. Фінансове планування охоплює прогнозування, моделювання сценаріїв, щорічне складання бюджету та фінансової звітності, їх аналіз [2].

У науковій економічній літературі сформовано вже не одне визначення поняття «фінансове планування» з певними акцентами стосовно його змісту та суті. Г. Семенов і В. Бугай визначають фінансове планування як процес систематичної підготовки управлінських рішень, які прямо чи опосередковано впливають на обсяги фінансових ресурсів, узгодження джерел формування та напрямів застосування згідно з виробничими, маркетинговими планами, а також величину показників діяльності підприємства в плановому періоді, які забезпечують рішення задач найбільш раціональним способом (з акцентом на раціоналізацію управлінських фінансових рішень). В. Марцин визначає фінансове планування як процес забезпечення стійкості орієнтації в одержанні оптимальних доходів на самофінансування виробничо-технічної діяльності для досягнення внутрішньої збалансованості і динамічної рівноваги, спрямованої на забезпечення рентабельності виробничої діяльності (з акцентом на розвиток внутрішніх джерел фінансування) [3, с. 24-25]. Г. Ситник вважає, що фінансове планування – процес обґрунтування цілей, управлінських рішень стосовно їх реалізації з формування та розвитку фінансового потенціалу, адекватного потребам стратегічного розвитку підприємства, що знаходять відображення в системі фінансових планів і планових показників (з акцентом на взаємозв'язок між фінансовими цілями, фінансовим потенціалом та стратегією розвитку) [4, с. 46].

Як видно з поданих визначень цього поняття окремими вченими, підприємства застосовують фінансове планування, щоб донести загальну стратегію і свої цілі до власників та інвесторів, кредиторів та банків, а також до потенційних партнерів. Та тепер, в умовах воєнного стану, ми повинні змінювати певні акценти в системі фінансового планування, приділяючи більшу увагу аналізу наявної ситуації і на цій основі – оптимізації фінансових планів.

МЕТА статті – демонстрація важливості внесення певних змін у систему фінансового планування вітчизняних державних підприємств у розрізі розроблення та реалізації основних фінансових документів і досягнення ними своїх стратегічних цілей.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ця наукова праця базується на законодавчих документах, матеріалах вітчизняних періодичних видань, дослідженнях аналітичних центрів. У статті застосовано такі методи дослідження як аналіз та синтез, порівняння, пояснення, узагальнення.

РЕЗУЛЬТАТИ

За останні кілька років фінансове планування перетворилося з періодичної діяльності на безперервний процес, який враховує показники минулих періодів та здійснює постійне коригування, щоб гарантувати, що компанія знаходиться на правильному шляху для досягнення своїх фінансових цілей.

Ми пропонуємо у зміст поняття «фінансове планування» вкладати: процес розроблення фінансових цілей і шляхів їх досягнення, процес планування джерел надходження фінансових ресурсів та їх застосування з допомогою розроблення певних фінансових документів (планів, бюджетів, звітів тощо) та процес аналізу і

прогнозування фінансових результатів з погляду їх впливу на економічний розвиток підприємства.

На рис. 1 подано основні аспекти поняття «фінансове планування».



Рис. 1. Основні аспекти визначення сутності фінансового планування (уточнено авторами на основі [5, с. 10])

Стосовно мети фінансового планування, то нею може бути визначення можливих обсягів фінансових ресурсів, капіталу і резервів на основі прогнозування величини грошових потоків за рахунок власних, позикових і залучених з фондового ринку джерел; розроблення ефективної системи управління фінансовими ресурсами для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Для формулювання цілей фінансового планування керівництву підприємства необхідно дотримуватися певних критеріїв: конкретність, вимірність, досяжність, доречність, часові рамки (табл. 1).

Таблиця 1 – Цілі фінансового планування на підприємстві та приклади їх досягнення (сформовано авторами на основі [6])

Ознака	Ціль	Мета	Опис
Конкретність	зростання доходу	збільшити річний дохід на 20% за допомогою цільових маркетингових кампаній	ціль окреслює бажаний відсоток зростання та стратегію (маркетингові кампанії) для його досягнення
Вимірюваність	зниження витрат	скоротити операційні витрати на 10% протягом наступного фінансового періоду	ціль кількісно визначає мету скорочення витрат і часові рамки для її досягнення
Досяжність	підтримка стабільності оборотного капіталу	підтримувати мінімальний коефіцієнт оборотного капіталу на рівні 1,5 для забезпечення фінансової стабільності	мета базується на фінансових можливостях організації та галузевих стандартах
Необхідність	зростання прибутку	збільшити маржу прибутку на 5% за рахунок оптимізації процесів і заходів з контролю витрат	зростання рівня прибутку є актуальним для підвищення прибутковості та стабільності у довгостроковій перспективі
Наявність часових рамок	вихід на нові ринки	вийти на два нові міжнародні ринки протягом наступних двох років	мета встановлює конкретні часові рамки для досягнення цієї цілі

В Україні свою діяльність здійснюють підприємства різних форм власності, зокрема й державні підприємства. Певна відмінність фінансового планування на державних підприємствах від інших суб'єктів господарювання полягає у тому, що тут фінансове планування має особливий фокус на забезпечення повноцінного контролю за фактичним надходженням та витрачанням фінансових ресурсів у процесі господарської діяльності. Це пов'язано з тим, що фінансове забезпечення господарської діяльності державних підприємств здійснюється не лише за рахунок власних ресурсів, а більшою мірою за рахунок залучених з державного бюджету (державних фондів) коштів. А це вимагає ефективного

контролю за формуванням і використанням цих фінансових ресурсів і робить функцію фінансового планування для державних підприємств особливо важливою.

Основним документом фінансового планування на державних підприємствах є фінансовий план. У ньому відображено дані про фактичні показники минулого року, планові та прогнозні показники на поточний рік, а також заплановані показники на наступний рік і відомості відповідно до стратегічного плану розвитку підприємства. Основними розділами фінансового плану державного підприємства є: джерела формування і надходження грошових коштів та основні напрями застосування; формування чистого прибутку; формування

доходів від фінансової діяльності. Проект фінансового плану державного підприємства обов'язково повинен мати пояснювальну записку, до якої входять результати аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства за попередній рік, показники його господарської діяльності у поточному році та прогноз на наступний період [7, с. 144].

Виконання фінансового плану державного підприємства відбувається безпосередньо під час його господарської діяльності. Органи, які уповноважені управляти державним майном чи державними корпоративними правами, здійснюють контроль та моніторинг виконання фінансового плану. Крім того, підприємство повинно звітувати про стан виконання фінансового плану перед органами, уповноваженими управляти державним майном чи державними корпоративними правами, щокварталу у терміни, встановлені для подання фінансової звітності, разом із пояснювальною запискою стосовно результатів діяльності за квартал і зазначенням причин суттєвих відхилень фактичних показників від планових, якщо такі є.

Ключовим фінансовим показником успішності роботи державного підприємства є прибуток. Саме він демонструє, наскільки ефективно підприємство веде свою діяльність. Розподіл отриманого прибутку відбувається згідно з детально розробленим фінансовим планом. Цей план враховує всі вимоги чинного законодавства України. Головна мета фінансового плану – забезпечити отримання підприємством чистого прибутку. Підприємство повинно старатися покращувати свої фінансові результати. У разі зменшення прибутку порівняно з минулим періодом керівництво підприємства зобов'язане провести детальний аналіз ситуації. Це необхідно для того, щоб зрозуміти причини такого зниження і вжити необхідних заходів для їх усунення. Аналітичний висновок із зазначенням причин зменшення прибутку має бути надано у письмовому вигляді. Крім того, фінансовий план дає змогу підприємству використовувати кошти, отримані від продажу основних фондів. Тобто підприємство може продавати частину свого майна (наприклад, будівлі, обладнання) і використовувати виручені кошти для фінансування своєї діяльності.

Так, дотримання процедури фінансового планування на державних підприємствах сприяє раціональному застосуванню державних активів, запобігає неефективним витратам та оптимізує надходження коштів до бюджету.

Після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну та введення воєнного стану державні підприємства отримали можливість скласти фінансові плани за процедурою, визначеною у Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки, затвердженого наказом Мінекономіки України від 10.10.2023 р. № 15161 [8].

Цей Порядок значно спростив процес планування та адаптації державних підприємств до нових економічних умов господарювання. Відповідно до цього Порядок проект фінансового плану разом з пояснювальною запискою подається підприємством через систему електронної звітності із застосуванням електронного підпису чи печатки за допомогою системи електронної

взаємодії органів виконавчої влади (далі – СЕВ ОБВ) до 1 червня (у період воєнного стану та протягом трьох місяців після його припинення чи скасування – до 20 червня) року, що передує плановому. У разі якщо підприємство не підключено до СЕВ ОБВ, то проект фінансового плану разом з пояснювальною запискою подається у двох примірниках у паперовій формі суб'єкту управління у визначений законодавством строк [8].

У цьому Порядку також сформовані рекомендації зі складання фінансового плану та звіту про його виконання та підготовки пояснювальних записок до них, що спрощує підготовку таких важливих фінансових документів для вітчизняних державних підприємств.

Ще одним важливим аспектом змін у системі фінансового планування має стати оптимізація фінансових планів. Загалом оптимізація фінансових планів – це вибір найкращого варіанту з усіх можливих альтернатив, враховуючи певні критерії чи обмеження у діяльності конкретного суб'єкта: наприклад, наявні зовнішні (стан економіки держави, науково-технічне середовище, кон'юнктура ринку, споживачі, конкуренти тощо) та внутрішні (фінансовий стан підприємства, структурні пропорції виробництва, матеріальні ресурси, персонал тощо) чинники [9].

Основними критеріями оптимізації фінансових планів для державних підприємств в умовах воєнного стану повинні стати наступні:

- максимум доходу з одиниці випущеної продукції;
- максимум збереження фінансових ресурсів за рахунок мінімізації фінансових втрат;
- максимум нарощення фінансових ресурсів за рахунок збільшення залучених інвестицій.

Слід зазначити, що проблеми фінансового планування на державних підприємствах України в умовах війни лежать і в площині ефективності корпоративного управління ними.

Попри значну кількість державних компаній (понад 3400), в Україні ще до кінця не сформовано зручної платформи для представлення публічної фінансової звітності державних підприємств, яка б дала змогу урядовцям, парламентарям, громадянському суспільству чи міжнародним партнерам оцінити фінансовий стан, а загалом ефективність корпоративного управління цими підприємствами. Хоча звітність окремих підприємств можна знайти на порталі відкритих даних – data.gov.ua. А ще відсутність публічного доступу до звітів Мінекономіки України унеможливує незалежний нагляд за діяльністю державних підприємств.

Аналітичний центр StateWatch отримав та проаналізував останні звіти Мінекономіки про результати моніторингу ефективності управління державними компаніями станом на перше півріччя 2023 р., а також відповіді компаній про результати їхньої діяльності, надані на звернення окремих народних депутатів. На основі цих даних аналітичним центром сформовано ТОП-20 державних компаній за показниками загальної вартості їхніх активів та чистого доходу від реалізації продукції. Слід наголосити, що у першій десятці за обома показниками наявні ті самі підприємства за винятком трьох, а у другій десятці вже є диференціація стосовно складу державних підприємств [10].

У табл. 2 подано ТОП-10 державних підприємств за величиною чистого доходу.

Таблиця 2 – **ТОП-10 державних компаній України за показниками чистого доходу від реалізації продукції, тис грн [10]**

№ з/п	Назва державного підприємства	Суб'єкт управління	За I півріччя 2023 р.	За 2022 р.	За 2021 р.
1	АТ НАК «Нафтогаз України»	КМУ	71119900,0	169912324,0	170462230,0
2	ДП НАЕК «Енергоатом»	КМУ	68200550,0	134195984,0	83118205,0
3	ПАТ НЕК «Укренерго»	Міненергетики України		82330487,0	71089001,0
4	АТ «Укрзалізниця»	КМУ	45156075,0	75692974,0	85987377,0
5	ДП «Гарантований покупець»	КМУ	37076405,0	54077577,0	58300497,0
6	ТОВ «Оператор газотранспортної системи України»	Міненергетики України		не подало	50977677,0
7	ПАТ «Укргідроенерго»	КМУ	25732815,0	37235547,0	23437680,0
8	ДК «Укрспецекспорт»	Міноборони України	15158729,0	24173655,0	2015224,0
9	ДП ДГЗП «Спецтехноекспорт»	Головне управління розвідки	3575951,0	10649168,0	888444,0
10	ПАТ «Мотор Січ»	Міноборони України	1520872,0	10445306,0	

Згідно з результатами моніторингу фінансової звітності, найбільший чистий дохід за перше півріччя 2023 р. отримала НАК «Нафтогаз України» — 71,1 млрд грн. Однак за цей період компанія задекларувала збиток у розмірі 9,3 млрд грн. У 2021 та 2022 рр. чистий дохід «Нафтогазу» становив 170,4 та 169,9 млрд грн відповідно, що складає 3,1% та 3,3% від ВВП цих років. Для порівняння аналогічна польська державна компанія у 2021 р. отримала дохід, еквівалентний 2,7% ВВП Польщі.

Державні компанії, що відповідають за імпорт військових товарів, продемонстрували найбільше зростання доходу під час повномасштабного вторгнення і це не дивно. Зокрема, ДК «Укрспецекспорт» (підприємство у підпорядкуванні Міноборони) збільшило свій чистий дохід більш ніж у 12 разів – з 2 млрд грн у 2021 р. до 24,1 млрд грн у 2022 р., отримавши прибуток у розмірі 46,9 млн грн. Подібна ситуація спостерігалася у ДП «Спецтехноекспорт», підпорядкованого ГУР. За рік чистий дохід цієї компанії зріс більш ніж у 10 разів: з 888 млн грн до 10,6 млрд грн, із прибутком 12,33 млн грн.

Як видно з табл. 2, топ-10 державних підприємств отримали доволі високий чистий дохід, вони також володіють значними активами, а деякі навіть збільшили дохід чи власні активи, незважаючи на повно масштабну війну.

Ми приєднуємося до рекомендацій від Аналітичного центру StateWatch про запуск спеціальної онлайн-платформи для подання важливої публічної інформації стосовно діяльності державних підприємств, пов'язаної з корпоративним управлінням, корпоративною відповідальністю, зокрема й фінансової звітності державних підприємств. Або ж перетворення вже діючого порталу відкритих даних, data.gov.ua, у спеціальну онлайн-платформу, де в окремому сегменті буде подано документи публічної фінансової звітності усіх державних підприємств, зокрема:

- річний фінансовий план компанії;
- річний фінансовий звіт компанії до та після аудиту;
- інвестиційні плани діяльності компанії;

– інвестиційний звіт за результатом виконання інвестиційних планів компанії.

Вважаємо, що така платформа стане дієвим інструментом у забезпеченні відкритості та прозорості у системі контролю та моніторингу за фінансовою діяльністю державних підприємств з боку не лише державних управлінських органів, а й потенційних інвесторів і громадськості, а самі компанії стимулюватиме дотримуватися найкращих управлінських практик в галузі фінансового планування своєї діяльності.

ВИСНОВКИ

Отже, можна стверджувати, що на сьогодні фінансове планування є не просто інструментом, а важливим складником успішного бізнесу будь-якої компанії. Це дає змогу підприємствам не тільки прогнозувати майбутні фінансові результати, а й активно впливати на них. Завдяки фінансовому плануванню підприємства можуть оптимізувати свої витрати, підвищити ефективність застосування активів та збільшити свою конкурентоспроможність на ринку.

В умовах невизначеності та війни фінансове планування стає ще більш важливим. Це допомагає підприємствам швидше адаптуватися до змін ринкового середовища та мінімізувати негативні наслідки криз. Для державних підприємств цей процес може бути складнішим, оскільки у своїй діяльності вони напряму залежать від свого органу управління. Тому основні зміни в системі фінансового планування повинні стосуватися:

- обґрунтованого формулювання фінансових цілей керівником державного підприємства разом з представниками керівництва органу управління;
- розроблення декількох сценаріїв фінансових планів з їх подальшою оптимізацією;
- розроблення та затвердження остаточного фінансового плану згідно з новими законодавчими вимогами;
- запуск онлайн-платформи для подання важливої публічної інформації стосовно діяльності державних підприємств, зокрема документів фінансової звітності державних підприємств.

Список використаних джерел

1. Будякова О.Ю., Бондаренко В. М. Smart-економіка: післявоєнне відновлення України. Сучасні кризові явища в економіці та проблеми облікового, контрольного та аналітичного забезпечення управління підприємством: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції (24 червня 2022 р). Вип. 14. Луцьк: ВІП ЛНТУ, 2022. С. 34-36.
2. What is financial planning? Oracle. URL: <https://www.oracle.com/se/performance-management/planning/what-is-financial-planning/>
3. Марцин В.С. Планування як основна складова процесу фінансової діяльності. *Фінанси України*. 2008. №4. С. 23–31.
4. Ситник Г.В. Генезис і сучасна парадигма фінансового планування. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 7. С. 33-48.

5. Ставерська Т.О., Андрущенко І.С. Фінансове планування та прогнозування в підприємства та фінансових установах. Харків, 2013. С. 10.
6. Kumaraswamy S. Financial Planning: What is it, Types, Objectives, Steps & Benefits. Happay. 2024. URL: <https://happay.com/blog/financial-planning/>
7. Чумак О.В. Фінансове планування в структурі економічної політики державного підприємства. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 4. С. 142-148.
8. Про затвердження Змін до Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки та визнання таким, що втратив чинність, наказу Міністерства економіки України від 21 квітня 2022 року № 938-22: Наказ Мінекономіки України від 10.10.2023 р. № 15161. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1870-23#Text>
9. Дергалюк Б.В., Деркач Н.С. Фінансове планування на підприємстві: сутність, проблеми та оптимізація. *Економіка та суспільство*. Вип. 54. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2731>
10. Химичук А., Гартвіг Д. Найбільші державні підприємства 2023 року: результати моніторингу. УКРІНФОРМ. 18 жовтня 2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3882708-najbils-derzavni-pidpriemstva-2023-roku-rezultati-monitoringu.html>

References

1. Budiakova O.Yu., Bondarenko V.M. Smart economy: post-war recovery of Ukraine. *Modern crisis phenomena in the economy and problems of accounting, control and analytical support of enterprise management: materials of the XIV International Scientific and Practical Conference* (June 24, 2022). Vol. 14. Lutsk, 2022. pp. 34-36 (in Ukrainian).
2. What is financial planning? Oracle. URL: <https://www.oracle.com/se/performance-management/planning/what-is-financial-planning/>
3. Martsyn V.S. Planning as the main component of the process of financial activity. *Finances of Ukraine*. 2008. No 4. pp. 23-31 (in Ukrainian).
4. Sytnyk H.V. Genesis and modern paradigm of financial planning. *Actual problems of the economy*. 2012. No 7. pp. 33-48 (in Ukrainian).
5. Stavarska T.O., Andriuschenko I.S. Financial planning and forecasting in enterprises and financial institutions. Kharkiv, 2013. P. 10 (in Ukrainian).
6. Kumaraswamy S. Financial Planning: What is it, Types, Objectives, Steps & Benefits. Happay. 2024. URL: <https://happay.com/blog/financial-planning/>
7. Chumak O.V. Financial planning in the structure of the economic policy of the state enterprise. *Theory and practice of public administration*. 2018. Vol. 4. pp. 142-148. (in Ukrainian).
8. On the approval of the Amendments to the Procedure for drawing up, approving and monitoring the implementation of the financial plan of the economic entity of the state sector of the economy and recognition as invalid of the order of the Ministry of Economy of Ukraine dated April 21, 2022: Order of the Ministry of Economy of Ukraine dated 10.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1870-23#Text> (in Ukrainian).
9. Derhaliuk B.V., Derkach N.S. Financial planning at the enterprise: essence, problems and optimization. *Economy and society*. Vol. 54. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2731> (in Ukrainian).
10. Khymychuk A., Hartvih D. The largest state-owned enterprises in 2023: monitoring results. UKRAINFO. October 18, 2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3882708-najbils-derzavni-pidpriemstva-2023-roku-rezultati-monitoringu.html> (in Ukrainian).

Anna HRYSHCHUK

PhD in Economics, Associate Professor, Ivan Franko National University of Lviv
 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9997-9620>
 e-mail: anna_gr_7@ukr.net

Bohdan BONDARUK

student, Ivan Franko National University of Lviv
 ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2927-428X>
 e-mail: bohdanusb@gmail.com

THE NECESSITY FOR CHANGES IN THE FINANCIAL PLANNING PROCESS AT STATE-OWNED ENTERPRISES

The paper delves into the concept of financial planning, examining its substantive aspects and tools. Specifically, it explores: financial planning as a process of setting financial goals and defining paths to achieve them; the process of planning the sources of financial resources and their utilization through the development of key financial documents; the process of analyzing and forecasting financial results in terms of their impact on the economic development of the enterprise.

The paper emphasizes the need for certain changes in the financial planning process of state-owned enterprises. It is argued that adherence to the financial planning procedure in state-owned enterprises contributes to the rational use of state assets, prevents inefficient expenditures, and optimizes budget revenues, especially during wartime.

It is determined that changes should relate to: 1) the well-founded formulation of financial goals by the head of the state-owned enterprise together with representatives of the management body, taking into account the criteria of specificity, measurability, attainability, necessity, and specific timeframes; 2) the development of several financial plan scenarios with their subsequent optimization based on the following criteria: maximum profit per unit of output; maximum preservation of financial resources by minimizing financial losses; maximum accumulation of financial resources through increased investment; 3) the development and approval of the final financial plan in accordance with new legislative requirements, in particular, the Order on the preparation, approval, and monitoring of the execution of the financial plan of a state-owned enterprise, approved by the Order of the Ministry of Economy of Ukraine No. 15161 dated October 10, 2023; 4) the launch of a special online platform for presenting important public information on the activities of state-owned enterprises related to corporate governance, corporate social responsibility, including the financial reporting of state-owned enterprises, in particular, the company's annual financial plan; the company's annual financial report before and after audit; the company's investment plans; and the investment report on the results of the implementation of the company's investment plans.

Keywords: *financial planning, state-owned enterprise (company), financial goals, financial plan, financial reporting, plan optimization*