

Галилуйко Вікторія
студентка групи ПФМз-61
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Науковий керівник: Письменний Віталій
доктор економічних наук, доцент
професор кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ЗАРУБІЖНІ МОДЕЛІ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ І УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

У світовій практиці фінансове планування на підприємстві реалізується з урахуванням національних особливостей, законодавства та ринкової структури. Так, німецька модель вирізняється високою деталізацією, контролем і стратегічною спрямованістю. Головним критерієм ефективності є ліквідність підприємства, що розглядається як основа стабільності, при цьому короткостроковий прибуток використовується для фінансування стратегічного розвитку. Важливою рисою є участь персоналу в управлінні через наглядові ради, забезпечуючи узгодження інтересів працівників і власників. Фінансове планування має три етапи та включає плани фінансування, рух грошових коштів і балансу [1, с. 403].

Щодо американської моделі фінансового планування, то вона характеризується орієнтацією на інвесторів, акціонерів, кредиторів і регуляторів. Відповідно домінують вимоги прозорості, порівнюваності та своєчасності інформації, що формують високі стандарти розкриття і дисципліну даних. Плановий цикл має короткий горизонт (переважно квартальний) і підтримується регулярними «ковзними» переглядами, які забезпечують безперервне уточнення припущень. Інструментарій включає сценарне прогнозування, драйверні моделі доходів і витрат та цифрові панелі показників, інтегровані зі стратегією через Balanced Scorecard [2, с. 169].

Японська модель фінансового планування вирізняється високим рівнем централізації, стратегічною орієнтацією та довгостроковим горизонтом прогнозування (до 10–15 років) [3, с. 113]. Планові орієнтири формуються на рівні центрального планового підрозділу як продовження корпоративної стратегії й трансформуються у цільові показники прибутковості, ліквідності, інвестицій тощо. Довгі горизонти поєднуються з консервативними припущеннями щодо ризиків і циклічності, що дозволяє узгоджувати інвестиційні програми з операційними бюджетами та політикою фінансування. Така модель виконує функцію каркасу для синхронізації рішень підрозділів і забезпечення стабільності грошових потоків.

Британська модель фінансового планування ґрунтується на стратегічному підході з виразною зовнішньою орієнтацією: багаторічні бізнес-плани формуються на основі аналізу макросередовища, регуляторних вимог, конкурентного тиску та ресурсних обмежень. Стратегічні цілі трансформуються у фінансові орієнтири й політики розподілу капіталу, що забезпечує узгодженість між довгостроковим баченням, операційними моделями та потребами у фінансуванні, водночас зберігаючи управлінську гнучкість [4, с. 871]. Операційно така модель реалізується через декомпозицію стратегії на вимірювані цілі, бюджетні ліміти та показники результативності.

Інші національні моделі фінансового планування демонструють пристосування до локальних інституційних і ринкових умов: у Канаді пріоритет надається податковій оптимізації та керуванню валютними ризиками; у Норвегії – екологічному балансу та «зеленому» фінансуванню; в Австралії – контролю витрат на працю й компенсуванню коливань цін на сировину [3, с. 114]. Таке різноманіття підходів підтверджує, що фінансове планування в різних країнах є контекстно залежною системою, яка адаптує інструменти та критерії ефективності до інституційних умов, а також профілю ризиків зовнішнього середовища.

Узагальнення зарубіжних підходів показує, що ефективна система фінансового планування поєднує чотири взаємодоповнювальні аспекти: стратегічну орієнтацію (узгодження капітальних рішень із довгостроковими цілями), гнучкість (ковзні прогнози, сценарне моделювання, тригери позапланових переглядів), цифрову аналітику (єдині джерела даних, автоматизована консолідація) і соціальну відповідальність (інтеграція ESG-обмежень та очікувань стейкхолдерів). Така інтеграція переводить невизначеність зовнішнього середовища у керовані параметри – цільові показники прибутковості, ліквідності, структури капіталу та ризику – і підсилює стійкість бізнес-моделі.

Для українських підприємств доцільним є використання німецького досвіду у сфері стратегічного контролю, американського – для підвищення адаптивності та прозорості фінансового планування, японського – для формування довгострокової фінансової стратегії. Британський підхід може бути корисним для посилення стратегічної дисципліни й впровадження системного аудиту досягнення цілей, тоді як скандинавська практика – для розбудови соціально відповідального та екологічно орієнтованого фінансового управління. Канадські та австралійські інструменти можуть бути використані для податкової оптимізації, хеджування валютних ризиків.

Перелік використаних джерел:

1. Кульомза Д. Р., Портна О. В. Світовий досвід фінансового управління компаніями: стейкхолдери підвищення його ефективності. Бізнес Інформ. 2019. №12. С. 403–408.
2. Міщенко В. А., Атауш В. В. Зарубіжний досвід фінансового планування на підприємстві. Результати наукових конференцій Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу НТУ «ХПІ» за 2024 рік : в 2 т. Т. 1. Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум-2024»: твори 21-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 10-11 грудня 2024 р. ред.: Є. М. Строков ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т» [та ін.]. Харків : НТУ «ХПІ», 2024. С. 166–172.
3. Makarchuk I., Khudolii V., Rasyuk M. The concept, essence and stages of financial planning and budgeting at the enterprise. University Economic Bulletin. 2021. № (51). PP. 112–121.
4. Кучин А.Б. Зарубіжний досвід фінансового планування підприємств. The 4th International scientific and practical conference «Modern problems of science, education and society» (June 19-21, 2023) SPC «Sciconf.com.ua», Kyiv, Ukraine. 2023. С. 868–875.

УДК 614.2:338.2(477)

Голич Степан

студент групи ППм-61

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ЗАКЛАД ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ПІДПРИЄМНИЦЬКА СТРУКТУРА В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабне вторгнення на територію України, розпочате у лютому 2022 року, докорінно змінило умови роботи національної системи охорони здоров'я. Перед медичними закладами постали нові виклики, які стосуються не лише клінічної та логістичної спроможності, але й організаційних, фінансових та управлінських аспектів їх діяльності. У таких умовах лікарні, поліклініки та спеціалізовані медичні заклади вимушені не лише виконувати свій базовий соціальний мандат – це надання якісної, своєчасної та безперервної медичної допомоги населенню, але й навчитися діяти більш самостійно у фінансовому та організаційному сенсі. Багато закладів почали формувати внутрішні інструменти господарської автономії; залучати гуманітарну, донорську та платну допомогу від партнерів; сприяти встановленню партнерських відносин із приватним сектором і місцевими громадами. Така діяльність вимагала переосмислення організаційно-правових форм,