

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-74>

УДК 658.14

## Формування системи фінансового планування підприємства в умовах невизначеності

**Савіна С.С.**

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри маркетингу та аграрного бізнесу  
Вінницького національного аграрного університету

У статті розглядаються проблеми фінансового планування підприємства. Особливу увагу приділено сутності та принципам фінансового планування. Серед них – принципи єдності, безперервності, гнучкості, точності, участі, зворотного зв'язку. Запропоновано здійснювати формування системи фінансового планування на трьох рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному.

**Ключові слова:** фінансове планування, система фінансового планування, бюджетування, фінансова стратегія, бізнес-план, контролінг.

Savina S.S. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

В статье рассматриваются проблемы финансового планирования предприятия. Особое внимание уделено сущности и принципам финансового планирования. Среди них – принципы единства, непрерывности, гибкости, точности, участия, обратной связи. Предложено осуществлять формирование системы финансового планирования на трех уровнях: стратегическом, тактическом и оперативном.

**Ключевые слова:** финансовое планирование, система финансового планирования, бюджетирования, финансовая стратегия, бизнес-план, контроллинг.

Savina S.S. FORMATION OF THE FINANCIAL PLANNING SYSTEM OF AN ENTERPRISE UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Problems of financial planning of an enterprise are considered in the article deal. Particular attention is paid to the essence and principles of financial planning. Among them are the principles of unity, continuity, flexibility, accuracy, participation, feedback. It is proposed to create a system of financial planning at three levels: strategic, tactical and operational.

**Keywords:** financial planning, financial planning system, budgeting, financial strategy, business plan, controlling.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Здатність господарюючого суб'єкта фінансувати свою діяльність на розширеній основі, протистояти нестабільному зовнішньому середовищу та забезпечувати свою платоспроможність в несприятливих умовах дає змогу дійти висновку про його фінансову стійкість. На етапі фінансового планування повинна бути врахована низка факторів, які в подальшому визначають фінансову стійкість підприємства, допомагають знизити ризики та визначити ключові напрями розвитку підприємства. В сучасних умовах кожне підприємство повинно керуватися принципами самоокупності та самофінансування, що підвищує вимоги до обґрунтованості формування фінансових планів з метою підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фінансове планування є об'єктом дослідження для О.М. Бандурко, В.В. Баранова, І.Л. Бланка, В.Л. Бурковського, В.М. Гриньова, К.Ю. Гусєва, О.І. Дранко, А.Г. Завгороднього, А.Н. Зотова, Ю.Ю. Кисліциної, М.Я. Коробова, В.О. Коюди, П.І. Орлова, Л.М. Павлова, Г.О. Партіна, В.Б. Перунова, Л.Ю. Філобокової. Багато праць присвячено визначенню проблем підприємств, пов'язаних із фінансовими планами, їх неефективністю, недостовірністю інформації. Значну увагу приділено аналізу фінансового стану, забезпеченню фінансової стійкості. При цьому можна вказати на явну недостатність наукових робіт, присвячених дослідженню багаторівневої системи показників планування виробничо-фінансової діяльності.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Сьогодні відсутній комплексний підхід до фінансового планування, який би охопив усі рівні системи управління підприємством.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є розвиток теоретичних і методичних аспектів фінансового менеджменту, що базується на системному підході до фінансового планування на підприємстві для підвищення якості та ефективності їх управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища ефективність роботи підприємства визначається насамперед станом його фінансового планування. При цьому можна спостерігати прямо пропорційну залежність: чим вищий рівень невизначеності, тим більше значення має планування. З погляду забезпечення фінансової стійкості фінансовому плануванню повинно надаватися особливе значення. Це зумовлено тим, що воно оперує ресурсами підприємства, а саме пов'язано з формуванням, розміщенням і використанням грошових коштів, отриманням прибутку [1].

Фінансове планування на підприємстві являє собою сукупність взаємопов'язаних процесів, що визначають майбутні потреби у фінансових ресурсах, необхідних для реалізації обраної ринкової стратегії, а також обґрунтування оптимальних напрямів їх залучення. Ефективна реалізація таких процесів базується на показниках виробничо-комерційної діяльності підприємства (обсяг виробництва, прибуток, асортимент товару і послуг, собівартість продукції) [2, с. 119].

Фінансове планування – це процес, що складається з [3]:

1) аналізу інвестиційних можливостей і можливостей фінансування, якими володіє компанія;

2) прогнозування наслідків поточних рішень, щоб уникнути несподіванок і зрозуміти зв'язок між поточними і майбутніми рішеннями;

3) обґрунтування обраного варіанту з низки можливих рішень;

4) оцінки результатів, досягнутих компанією, порівняно з цілями, встановленими у фінансовому плані

Мета фінансового планування – підвищення ефективного використання довгострокового і короткострокового грошового капіталу. У процесі планування розробляються заходи щодо підвищення прибутковості капі-

талу, стабільності організації, мінімізації ризиків тощо. До завдань фінансового планування належать [4]:

– формулювання складу майбутніх планових проблем, визначення системи очікуваних небезпек або передбачуваних можливостей підприємства;

– обґрунтування висунутих стратегій, цілей і завдань, які планує здійснити підприємство в майбутньому періоді, проектування бажаного майбутнього організації;

– планування основних засобів досягнення поставлених цілей і завдань, вибір або створення необхідних коштів для наближення до бажаного майбутнього;

– визначення потреби ресурсів, планування обсягів і структури необхідних ресурсів і термінів їх надходження;

– проектування впровадження розроблених планів і контроль за їх виконанням.

Таким чином, фінансове планування відіграє ключову роль у системі планування діяльності організації, забезпечує економічну обґрунтованість і ефективність розроблюваних заходів щодо досягнення цілей організації.

У практиці більшості українських підприємств процеси фінансового планування і бюджетування є неефективними з декількох причин, таких як: концептуальні помилки, незгодженість із процесом стратегічного планування, технологічні обмеження інструменту, обраного для реалізації фінансового планування. Зростаючий ступінь невизначеності інформації та нестабільності зовнішнього середовища приводить до того, що реалізація фінансових планів відбувається за непередбачуваних умов [5, с. 132].

Має місце некоректна оцінка абсолютних і відносних показників діяльності підприємства, що позначається відповідним чином на процесі планування фінансової стійкості:

1. Неповна інформація, що надається в бухгалтерській звітності, веде до спотвореної оцінки стану активів і пасивів підприємства.

2. Підхід до оцінки фінансової стійкості підприємства, яка визначається як співвідношення власного капіталу і залучених кредитних коштів, що забезпечують активи, не забезпечує реального уявлення про сталий розвиток економічного суб'єкта.

3. Застосування екстраполяції наявних тенденцій у майбутнє вимагає використання значної за обсягом вибірки даних, якої немає на багатьох підприємствах.

Крім того, є низка стримуючих факторів, що негативно позначаються на фінансовому пла-

нуванні, зокрема високий ступінь невизначеності на ринку, обмежені фінансові можливості для здійснення ґрунтовних фінансових розробок. Так, індекс споживчих цін та цін виробників промислової продукції за останні 5 років підтверджують зазначену ситуацію (рис. 1).

На нашу думку, постає необхідність у гнучкості фінансового планування, враховуючи основні зовнішні фактори в умовах невизначеності: рівень процентних ставок, ціни на сировину, ціни на продукцію, платоспроможність попиту. Обґрунтованість показників фінансового плану часто є неточним через неможливість достовірно визначити прогнозовані обсяги збуту, терміни повернення дебіторської заборгованості, рівень цін, обсяги та умови залучення позикового фінансування.

Процес фінансового планування, будучи частиною процесу управління організацією, повинен керуватися базовими принципами для забезпечення координації рівнів планування й ефективності функціонування всієї системи фінансового планування. До основних принципів фінансового планування належать принципи [6; 7]:

1) єдності – передбачає, що фінансове планування формується по всіх об'єктах фінансового управління та охоплює всі рівні (стратегічний, тактичний, оперативний). Єдність ланок планування передбачає формування показників фінансових планів на першому (найвищому) рівні планування та її реалізацію на другому і третьому рівнях;

2) безперервності – полягає в тому, що діяльність компанії повинна здійснюватися з урахуванням сформованих планів, які необхідно іноді коригувати залежно від відхилень

фактичних значень показників від прийнятих у фінансовому плані. Власники приймають критерії перегляду фінансових планів. У разі різкої зміни умов функціонування бізнесу або складу власників плани можуть бути переглянуті;

3) гнучкості – пов'язаний із принципом безперервності і полягає в зміні планів, адекватному мінливим внутрішнім і зовнішнім умовам розвитку господарюючого суб'єкта.

4) точності – означає, що умови формування планів повинні бути чітко сформульовані, а показники оцінки реалізації повинні бути підібрані таким чином, щоб в інтересах власників, менеджерів і працівників підприємства були виключені протиріччя;

5) участі – означає, що будь-який співробітник організації може стати учасником планової діяльності. Це приводить до того, що плани підприємства стають планами його співробітників. У зв'язку з цим знімаються протиріччя між цілями організації й окремих співробітників і підрозділів;

6) зворотного зв'язку – передбачає врахування керівництвом компанії думок та зауважень безпосередніх виконавців. Забезпечує певну узгодженість усіх планів компанії незалежно від рівня прийняття рішення і сфери, а також врахування реальної ситуації під час реалізації діючих планів і побудови перспективних.

Для успішного фінансового планування і контролю необхідне встановлення взаємозалежної системи ключових показників, що охоплює всі рівні управління, і їх цільових значень. Пропонуємо формувати систему фінансового планування, що складається з

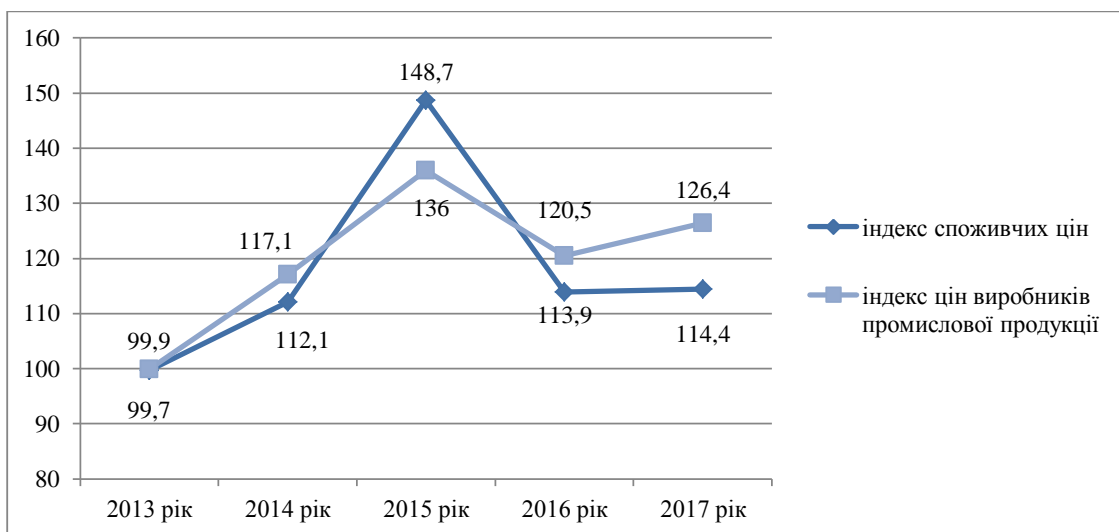


Рис. 1. Індекси цін в Україні за 2013–2017 роки [13]

трьох рівнів: стратегічного, тактичного та оперативного.

Перший рівень представлений стратегією (що включає встановлення принципів функціонування організації), другий (тактичний) – бізнес-планами інвестиційних проектів, а третій (оперативний) – бюджетами.

Мета фінансового планування на стратегічному рівні полягає в тому, щоб за допомогою розроблення відповідних стратегій визначити найбільш прийнятний шлях розвитку підприємства щодо збільшення його вартості. Цей вид фінансового планування пов'язаний із прийняттям основоположних рішень, таких як залучення стратегічного інвестора, зміна дивідендної політики, реструктуризація джерел капіталу, випуск акцій тощо. Ступінь деталізації в таких планах, як правило, незначний, а значення ключових показників задаються у вигляді індикативних величин [8, с. 120]. На стратегічному рівні також вкрай актуальним є встановлення цільових показників ефективності самого бізнесу. Показниками ефективності бізнесу виступають коефіцієнти рентабельності (продажів, інвестицій, активів і т. д.). Ключовими показниками фінансового планування є вартість компанії, рентабельність продажів (ROS), коефіцієнт термінової (швидкої) ліквідності (QR). Значення показників встановлюються на певний момент часу. В подальшому здійснюється контроль над виконанням цих показників.

Отже, розроблення фінансових планів на підприємстві повинне починатися з розроблення ефективної фінансової стратегії. Метою фінансової стратегії є забезпечення підприємства грошовими коштами, що розглядає питання формування, забезпечення і планування фінансів підприємства, вирішує завдання, що забезпечують фінансову стійкість підприємства в умовах підготовки і ведення стратегічних фінансових операцій.

Основними завданнями фінансової стратегії є:

1) дослідження умов господарювання підприємства та особливостей ринку, на якому функціонує підприємство, можливостей і перспектив розвитку конкурентів;

2) забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, виявлення резерву фінансових ресурсів, ефективне інвестування грошових коштів для підвищення прибутковості;

3) ефективне використання оборотних і необоротних активів підприємства;

4) визначення фінансових взаємин із постачальниками і покупцями, державними

органами та іншими фінансовими інститутами;

5) впровадження нових видів продукції і підвищення якості підготовки персоналу підприємства, вдосконалення організаційної структури та модернізація технічного оснащення;

6) розроблення заходів щодо підвищення фінансової стійкості;

7) підготовка антикризових заходів з управління підприємством у разі нестійкого або кризового фінансового стану.

На тактичному рівні планування (період від 1 до 5 років) цільовими нормативами з різних аспектів фінансової діяльності підприємства можуть бути встановлені [9, с. 116]:

1) співвідношення боргу і власного капіталу (боргу і виручки, боргу і EBITDA);

2) коефіцієнт дивідендних виплат (або реінвестування прибутку);

3) мінімальний рівень різних показників рентабельності;

4) мінімальна частка ліквідних активів, що забезпечують поточну платоспроможність підприємства;

5) граничний рівень фінансових ризиків для різних видів діяльності тощо.

Крім цих показників, важливо враховувати показники, що традиційно розраховуються для інвестиційних проектів, такі як індекс прибутковості (PI), чиста дисконтована вартість (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR), термін окупності (PBP) тощо. Встановлення цільових показників бізнес-планів, їх координація з показниками на всіх рівнях планування й оцінка виконання повинні бути обов'язковими елементами системи фінансового планування і контролю на підприємстві.

На оперативному рівні (на рівні бюджетів) треба приділяти особливу увагу фінансовому плануванню і контролю результуючого грошового потоку (розрахованого на основі касового методу) на період до року. Поточне фінансове планування і контроль підприємства здійснюються в безпосередньому зв'язку із плануванням і контролем його виробничої, інвестиційної і комерційної діяльності. Основним методом на цьому рівні є бюджетування, а основною формою виступають різні види бюджетів.

Центральне місце у фінансовому плануванні належить контролінгу з метою визначення кількісного і якісного характеру відхилень, причин і тенденцій цих відхилень. Принциповим моментом є аналіз відхилень фактичних значень бюджетів і планових (нор-

мативних) і прийняття відповідних рішень. Загалом за виявлення відхилень фактичних показників від планових або нормативних істотними є відхилення, що перевищують 5% від планових (нормативних) показників. Це зумовлено тим, що відхилення менше 5% – нормальна практика. Неможливо спрогнозувати і спланувати вплив тих чи інших зовнішніх і внутрішніх чинників на 100%. Відповідно, точне виконання планів – явище рідкісне в сучасній корпоративній практиці, особливо в умовах підвищення рівня невизначеності зовнішнього середовища в останні роки [11].

На етапі фінансового планування визначається перелік ключових показників і їх значення, а на етапі контролю – виконання цих же показників і контроль, виявляються причини відхилень фактичних значень від планових, коригуються плани і методи керівництва.

У світовій практиці фінансового планування і контролю є безліч поглядів на методику, проте її основним елементом має бути визначення цільових значень відібраних

фінансових індикаторів і відстеження їх досягнення на етапі фінансового контролю.

**Висновки.** Таким чином, запропоновано для успішного фінансового планування в умовах невизначеності встановлювати взаємозалежну систему ключових показників на різних рівнях управління. Для стратегічного рівня фінансового планування і контролю обов'язкові такі показники, як вартість компанії, рентабельність продажів, коефіцієнт термінової (швидкої) ліквідності. Ключовим показником для тактичного рівня визначено індекс рентабельності інвестицій (PI) для відбору проекту, який слід реалізовувати. На оперативному рівні слід приділяти особливу увагу фінансовому плануванню та контролю результуючого грошового потоку (розрахованого на основі касового методу) на період до року. Фінансове планування є одним з інструментів досягнення фінансової стабільності на підприємстві, що дає змогу знизити ризики в умовах невизначеності.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Крамаренко Г.О. Фінансовий менеджмент: підручник / Г.О. Крамаренко, О.Є. Чорна. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2009. 520 с.
2. Телишевська Л.І. Фінансове планування як передумова фінансової стабільності підприємства / Л.І. Телишевська, Н.П. Андрущенко, С.С. Сергєєв. URL: [http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue\\_17/LIDIA\\_I\\_TELYSHEVSKA\\_NATALIA\\_P\\_ANDRUSCHENKO\\_SERGEY\\_S\\_SERGEYEVFinancial\\_Planning\\_as\\_a\\_Prerequisite\\_for\\_Financial\\_Stability.pdf](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_17/LIDIA_I_TELYSHEVSKA_NATALIA_P_ANDRUSCHENKO_SERGEY_S_SERGEYEVFinancial_Planning_as_a_Prerequisite_for_Financial_Stability.pdf)
3. Малік Л.В. Проблеми фінансового планування і бюджетування / Л.В. Малік, К. І. Павлова. К.: Знання, 2008. 367 с.
4. Ставерська Т.О. Принципи і процедури фінансового планування і прогнозування на підприємстві / Т.О. Ставерська // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2014. № 5. С. 167–170.
5. Мойсеєнко І. Є. Фінансове планування на підприємстві / І. Є. Мойсеєнко // Фінанси України. 2009. № 9. С. 155–158.
6. Мірошник М.В. Фінансове планування як інструмент фінансового менеджменту промислового підприємства / М.В. Мірошник, І.С. Сера // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. 2012. № 4. С. 116–123.
7. Литвин Ю.О. Фінансове планування на підприємствах в сучасних умовах / Ю.О. Литвин, В.І. Матвійчук // Актуальні проблеми розвитку фінансово-кредитної системи України. – Донецьк : ДонНТУ, 2012. С. 67–85.
8. Шевчук О.Д. Економічна суть фінансової стійкості аграрних підприємств // Вісник Технологічного університету Поділля. Хмельницький: ТУП, 2004. № 1, Ч. 2, Т. 1. С. 82–86.
9. Бандурка О.М. Фінансова діяльність підприємства: підручник / О.М. Бандурка, М.Я. Коробов, П.І. Орлов, К.Я. Петрова К.: Либідь, 2003. 384 с.
10. Пилипенко А.А. Збалансована система як інструмент управлінського консалтингу / А.А. Пилипенко, С.М. Пилипенко // Бізнес-Інформ. 2012. № 12. С. 238–241.
11. Стефанів І.Ф. Напрямки удосконалення фінансової політики підприємств / І.Ф. Стефанів // Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Випуск 13. С. 542–547
12. Зінь Е.А. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / Е.А. Зінь, М.О. Турченко. К. : Професіонал, 2011.
13. Індекс цін. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

## REFERENCES:

1. Kramarenko H.O. (2009) Finansovyy menedzhment [Financial management]. K.: Tsentр uchbovoyi literatury. (in Ukrainian)
2. Telyshevs'ka L.I. Finansove planuvannya yak peredumova finansovoyi stabil'nosti pidpryyemstva [Financial planning as a prerequisite for financial stability of the enterprise]. Available at: [http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue\\_17/LIDIA\\_I\\_TELYSHEVSKA\\_NATALIA\\_P\\_ANDRUSCHENKO\\_SERGEY\\_S\\_SERGEYEVFinancial\\_Planning\\_as\\_a\\_Prerequisite\\_for\\_Financial\\_Stability\\_.pdf](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_17/LIDIA_I_TELYSHEVSKA_NATALIA_P_ANDRUSCHENKO_SERGEY_S_SERGEYEVFinancial_Planning_as_a_Prerequisite_for_Financial_Stability_.pdf)
3. Malik L.V., Pavlova K. I. (2008) Problemy finansovoho planuvannya i byudzhetuвання [Problems of financial planning and budgeting]. K.: Znannya.
4. Staverska T.O. (2014) Pryncypy i procedury finansovogo planuvannya i prognozuvannya na pidpryyemstvi [Principles and procedures of financial planning and forecasting at the enterprise]. State and regions. Series: Economics and Business, no. 5, pp. 167–170.
5. Moyseyenko I. Ye. (2009) Finansove planuvannya na pidpryyemstvi [Financial Planning at the Enterprise]. Finance of Ukraine, no. 9, pp. 155–158.
6. Miroshnyk M.V., Syera I.S. (2012) Finansove planuvannya yak instrument finansovoho menedzhmentu promyslovoho pidpryyemstva [Financial Planning as an Instrument for Financial Management of an Industrial Enterprise]. Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", no. 4, pp. 116–123
7. Lytvyn Yu.O., Matvijchuk V.I. (2012) Finansove planuvannya na pidpryyemstvax v suchasny`x umovax [Financial planning at enterprises in modern conditions]. Topical problems of the development of the financial and credit system of Ukraine, pp. 67–85.
8. Shevchuk O.D. (2004) Ekonomichna sut finansovoyi stijkosti agrarnyx pidpryyemstv [Economic essence of financial stability of agrarian enterprises]. Bulletin of Technological University of Podillya. – no. 1, V.2, T.1., pp. 82–86.
9. Bandurka O.M., Korobov M.Ya., Orlov P.I., Petrova K.Ya. (2003) Finansova diyalnist pidpryyemstva [Financial activity of the enterprise]. K.: Lybid, 2003. (in Ukrainian)
10. Pylypenko A.A., Pylypenko S.M. (2012) Zbalansovana systema yak instrument upravlinskogo konsal'tyngu [Balanced system as an instrument of management consulting]. Business-Inform, no. 12, pp. 238–241.
11. Stefaniv I.F. (2014) Napryamky udoskonalennya finansovoyi polityky pidpryyemstv [Directions of improvement of financial policy of enterprises]. Global and national problems of the economy, no. 13, pp. 542–547.
12. Zin E.A. (2011) Planuvannya diyalnosti pidpryyemstva: [Directions of improvement of financial policy of enterprises / I.Ф. Stefanov // Global and national problems of the economy]. K.: Profesional. (in Ukrainian)
13. Indeks tsin Available [Price index] at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

## Formation of the financial planning system of an enterprise under conditions of uncertainty

**Savina S.S.**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Instructor of Department of Marketing  
and Agrarian Business,  
Vinnytsia National Agrarian University

The problems of financial planning of an enterprise are considered in the article. In modern conditions, each enterprise should be guided by the principles of self-reliance and self-financing, which increases the requirements for the validity of the formation of financial plans in order to increase the efficiency of the use of financial resources.

The aim of the article is to develop theoretical and methodical aspects of financial management, based on a systematic approach to financial planning at the enterprise for improving the quality and efficiency of their management.

Particular attention is paid to the essence and principles of financial planning. It is determined that financial planning at an enterprise is a set of interconnected processes that determine the future needs for financial resources necessary for the implementation of the chosen market strategy, as well as substantiation of the optimal directions of their involvement.

It is investigated that in practice of the majority of Ukrainian enterprises the processes of financial planning and budgeting are ineffective for several reasons: conceptual errors, inconsistency with the process of strategic planning, technological limitations of the instrument chosen for the implementation of financial planning. There is an incorrect assessment of absolute and relative indicators of the company's activity, which is reflected appropriately in the process of planning financial stability. There are a number of deterrent factors that negatively affect financial planning, in particular the high degree of uncertainty in the market, limited financial

capacity for sound financial development. The most important problem in the field of financial planning is highlighted – to ensure the validity of the financial plan, its realism.

The presence of these problems suggests the need to develop and apply fundamentally new approaches to financial planning under uncertainty. In order to ensure efficient management of financial resources of enterprises, the creation of an adaptive financial planning system that is flexible in terms of the implementation of financial plans and methods for its practical use based on the implementation of the latest information technologies is becoming increasingly relevant.

The principles of financial planning are defined, which allow to coordinate the levels of planning and the effectiveness of the operation of the entire financial planning system. It is proposed to create a system of financial planning at three levels: strategic, tactical and operational.

Therefore, for successful financial planning and control, it is necessary to establish a mutually dependent system of key indicators covering all levels of government and their target values. For the strategic level of financial planning and control, the following indicators are required: company value, sales profitability, rate of urgency (fast) liquidity. A key indicator for the tactical level is the ROI (PI) to determine the project to be implemented. At the operational level, special attention should be paid to financial planning and control of the resulting cash flow (calculated on the basis of the cash method) for a period up to a year.