



## ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ

УДК 658.15

JEL Classification Code O20; O22; F30; M400

З. П. Двуліт<sup>1</sup>, Н. Я. Петришин<sup>2</sup>, Т. В. Харчук<sup>3</sup>

Національний університет “Львівська політехніка”,  
кафедра зовнішньоекономічної та митної діяльності

ORCID: <sup>1</sup> 0000-0002-2157-1422, <sup>2</sup> 0000-0003-4642-1778, <sup>3</sup> 0000-0001-9558-7884

### ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ У ПП “АРТ-ЕНЕРГО”

<http://doi.org/10.23939/semi2021.02.061>

© Двуліт З. П., Петришин Н. Я., Харчук Т. В., 2021

Досліджено фінансове планування імпортних операцій ПП “Арт-Енерго”. Виявлено недосконалість технології планування постачання товарів. Показано, що умови співпраці з іноземними контрагентами прямо впливають не лише на конкурентоспроможність підприємства, а й на фінансові показники його діяльності. З’ясовано, що непаритетні умови співпраці із постачальниками можуть стати однією із причин виникнення касових розривів, що призводить до нездатності підприємства вчасно погашати власні зобов’язання, а, відтак, до неплатоспроможності. Встановлено, що маневреність оборотних коштів значно знижується у разі цілковитого авансування продукції, що і є основною умовою співпраці постачальників із ПП “Арт-Енерго”, тому виникає необхідність трансформації системи оплати. З метою підвищення ефективності технології планування постачання товарів як складової фінансового планування імпортних операцій запропоновано упровадити в діяльність підприємства систему оцінювання постачальників.

**Ключові слова:** фінансове планування; імпортні операції; планування; оцінювання постачальників; контрагенти.

#### Постановка проблеми

Фінансове планування імпортної діяльності ґрунтується, передусім, на встановленні обсягів збуту конкретних груп товарів. Відповідно до даних Державної служби статистики України, у 2020 р. витрати домогосподарств на продукти харчування зросли на 3 % порівняно з 2019 р., а витрати на медицину – на 5 %. Натомість витрати домогосподарств на непродовольчі товари та послуги зменшились на 4 % і становили 39,8 % сукупних витрат у середньому за місяць, серед яких лише 2,2 % – витрати на предмети домашнього вжитку, побутову техніку та поточне утримання житла [1]. В умовах пандемії Covid-19 особливо складно прогнозувати попит на електротехнічні товари, адже вони не є предметом першої необхідності, тому не належать до пріоритетів розподілу бюджету пересічного споживача. Відтак постає питання: як підприємству у мінливому зовнішньому середовищі, бажаючи зберегти платоспроможність, здійснювати фінансове планування співпраці з постачальниками товарів, які, своєю чергою, прагнуть мінімізувати ризик виникнення дебіторської заборгованості та зменшити термін здійснення кінцевих розрахунків.

Досягнення визначених цілей будь-якого підприємства за обмеженості ресурсів можливе лише за допомогою упровадження системи фінансового планування. Ефективність управління фінансовими ресурсами безпосередньо залежить від точності прогнозування, якості системи планування фінансово-господарської діяльності, її здатності адаптуватися до змін. Тема дослідження актуальна, адже недооцінювання фінансового планування призводить до невиправданих фінансових втрат, а в підсумку, вірогідно, – й до банкрутства.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій**

Українські науковці особливо зацікавились темою управління фінансами на початку XXI ст., коли оприлюднили свої праці О. С. Білоусова [2], Т. М. Гордієнко [3], Є. Є. Іонін [4], О. В. Криво-в'яз [5], Л. І. Телишевська [6], Н. В. Золотарева [7], А. В. Буряк [8], І. В. Форкун [9], Л. М. Бабич [10], О. Г. Біла [11], О. А. Єрмоленко [12], А. А. Жигір [13], Ю. С. Плюта [14]. Досліджували фінансові аспекти планування також М. Comelli, P. Fèniès, N. Tchernev [15], P. Welter [16] та О. В. Кнейслер [17].

Повторюваний процес розроблення й оформлення спрямованих на перспективу управлінських рішень, тобто процес планування, є одним із найважливіших компонентів фінансового менеджменту. Результатом здійснення фінансового планування є фінансовий план – план діяльності та розвитку підприємства на визначений період, виражений у грошовій формі [18]. Про зростання значення стратегічного фінансового планування для торгових підприємств за мінливих ринкових умов стверджує Г. В. Ситник [19]. На його думку, об'єднання теорій збалансованої системи показників (BSC) та економічної доданої цінності (EVA) є підґрунтям втілення фінансового планування, яке передбачено впроваджувати у процесному управлінні суб'єкта господарювання.

### **Формулювання гіпотез і постановка цілей**

З метою дослідження проблеми фінансового планування імпортерських операцій підприємства автори сформулювали основну гіпотезу: чи запровадження системи оцінювання постачальників позитивно вплине на зменшення витрат підприємства, зниження ризиків, поліпшення якості товарів та чи забезпечить стабільність роботи відповідно до рекомендацій щодо співпраці з партнерами за присвоєними їм категоріями.

Мета дослідження полягає у формулюванні пропозиції щодо удосконалення технології планування постачання товарів як компоненти фінансового планування імпортерських операцій ПП “Арт-Енерго” із урахуванням виявлених під час аналізування діяльності підприємства проблем.

Серед цілей дослідження можна виокремити:

- розгляд сучасного стану та особливостей функціонування системи фінансового планування імпортерських операцій на підприємстві під час аналізування його діяльності;
- ідентифікацію найнагальнішої та найактуальнішої проблеми, що виникає під час здійснення постачання товарів у межах фінансового планування імпортерських операцій підприємства;
- формування пропозиції вирішення ідентифікованої проблеми фінансового планування імпортерських операцій та обґрунтування доцільності її реалізації.

### **Методи дослідження**

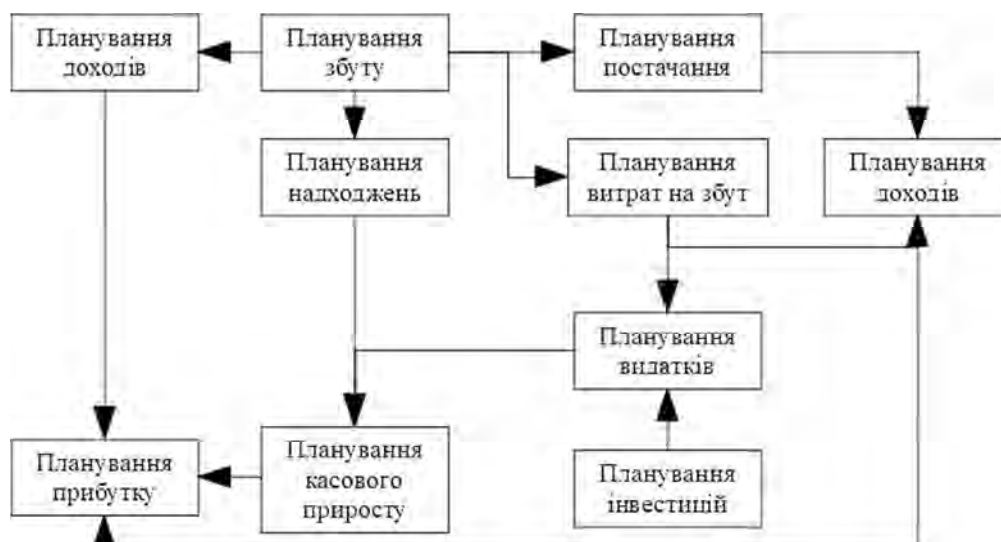
Для досягнення зазначеної мети використано спеціальні та загальнонаукові методи, серед яких: графічний – для візуалізації циклу фінансового планування імпорту ПП “Арт-Енерго”; експертний – з метою визначення вагомості критеріїв оцінювання постачальників у системі фінансового планування імпортерських операцій ПП “Арт-Енерго”; порівняння – для обґрунтування найвигідніших умов співпраці та вибору найкращих контрагентів; систематизації – для виконання розрахунків показників ліквідності; узагальнення – для розроблення рекомендацій щодо роботи з контрагентами за категоріями у системі фінансового планування імпортерських операцій ПП “Арт-Енерго”.

### Виклад основного матеріалу

Об'єкт нашого дослідження – приватне підприємство “Арт-Енерго”, засноване у 2005 р. Згідно з КВЕД, основним видом діяльності цього підприємства є електромонтажні роботи, роздільна торгівля меблями та освітлювальним приладдям у спеціалізованих магазинах, а також ремонт та технічне обслуговування електричного устаткування [20].

Серед основних споживачів послуг ПП “Арт-Енерго” українські виробничі та промислові підприємства, а саме: ТЗОВ “Пивоварня “Кумпель”, ТЗОВ “Бадер Україна”, ПАТ “Українська залізниця”, ПП “Оліяр”, державне підприємство НАЕК “Енергоатом”, ТЗОВ “Рентком”. А також такі інфраструктурні об'єкти, як державне підприємство “Дирекція з будівництва об'єктів до Євро-2012 у м. Львові”, ВП “Рівненська АЕС”, державне підприємство “Міжнародний аеропорт “Львів” імені Данила Галицького”, об'єкти альтернативної енергетики (АТ “Концерн Галнафтогаз”, ТЗОВ “Фора-СЗ”, ТЗОВ “Еко-Оптіма”), офісні, готельні та торговельно-розважальні комплекси (ПрАТ “Пасаж театральний”, ТЗОВ “Інтергалбуд”) [21].

Зазначимо, що імпорتنі операції є основним видом зовнішньоекономічних операцій, що здійснює ПП “Арт-Енерго”. До основних завдань у сфері фінансового планування імпорتنих операцій на короткий період належить ефективне управління оборотним капіталом. Отже, за однорічного горизонту планування основний акцент роблять на безперервності збуту й постачання продукції та підтримуванні ліквідності підприємства, поточної платоспроможності. Схему ведення фінансового планування імпорتنих операцій в ПП “Арт-Енерго” подано як цикл на рисунку.



Цикл фінансового планування імпорتنих операцій у ПП “Арт-Енерго”

Джерело: розробка авторів.

Відповідно до рисунка, перший етап такого планування імпорتنих операцій на досліджуваному підприємстві ПП “Арт-Енерго” полягає у здійсненні прогнозування збуту продукції чи формуванні плану її реалізації. Базою для цього є результати аналізування зміни реалізації продукції за останні роки, відстежування основних тенденцій нових замовлень з урахуванням специфічних особливостей вітчизняного ринку збуту. З метою збереження іміджу підприємства надзвичайно важливе постійне оновлення асортименту продукції, який би відповідав новітнім трендам та тенденціям у світі дизайну екстер'єру й інтер'єру. Відтак, неможливо прогнозувати обсяги збуту конкретної товарної групи на довгу перспективу. Фахівці комерційного відділу на підставі плану реалізації товарного асортименту складають відповідний план-графік надходжень коштів.

На основі першого етапу попиту фахівці комерційного відділу здійснюють планування постачання, вони складають кошториси витрат на придбання необхідної продукції. До уваги беруть цільовий рівень запасів на початку та в кінці періодів. Якщо в споживачів виник попит на неперед-

бачувану раніше товарну позицію, спеціалісти ПП “Арт-Енерго” починають співпрацювати із різними контрагентами, які постачають необхідну продукцію згідно із запитом. До обов’язків працівників цього відділу належить також розроблення планів-графіків щодо виплат грошових коштів за продукцію на основі врахування конкретних умов розрахунків за імпортерну продукцію відповідно до укладених договорів з постачальниками.

Необхідно зазначити, що до складу комерційного відділу входять 15 працівників, які також відповідають за роздрібно-гуртову торгівлю у ПП “Арт-Енерго”. Відповідно до наказу про внутрішню облікову політику ПП “Арт-Енерго”, всі витрати, які виникають під час здійснення роздрібно-оптової торгівлі, вважаються витратами на збут. До них належать такі витрати, як: маркетингові; на утримання оптово-роздрібного центру в частині основних засобів та МНМА, що пов’язані із реалізацією продукції; витрати на зарплату персоналу комерційного відділу (завідувач складу, регіональний менеджер, клієнт-менеджер, комірник, продавці-консультанти, бухгалтер, менеджер з постачання, комерційний директор та охоронці); витрати на доставку товарів до споживачів й гарантійне обслуговування. Отже, кошторис витрат на збут є основою для складання планів-графіків розрахунків за такими витратами.

Основою для складання бюджету доходів та витрат є відомості та дані із плану реалізації, кошторису витрат на придбання відповідної продукції та кошторису витрат на збут. А під час складання бюджету руху грошових коштів використовують дані з планів-графіків таких кошторисів. До компетенції та обов’язків комерційного директора належать формування бюджетів щодо виконання імпортерних операцій, контроль та за необхідності регулювання оптово-роздрібної торгівлі на підприємстві. Головною метою контролю є: ідентифікація можливостей щодо оптимізування конкретних статей бюджету доходів та витрат; виявлення касових розривів, що спричиняє перегляд чинних умов співпраці із залученими контрагентами; оцінювання ефективності проведення імпортерних операцій; доцільність додаткового фінансування або/чи реінвестування коштів.

ПП “Арт-Енерго” у своїй діяльності співпрацює із наявними постачальниками на умовах лише 100 % передоплати, а постачання товарів здійснюється за рахунок постачальників. Щодо термінів постачання, то вони коливаються в межах від декількох днів до декількох місяців (іноді): це залежить від територіального розташування контрагентів. Відтак, виникають певні значні проміжки в часі між вхідними грошовими потоками та відповідно, вихідними, бо цілком авансована продукція даватиме доходи від реалізації лише у разі її фізичної наявності на території оптово-роздрібного центру. А відсутність чи брак оборотних коштів, своєю чергою, призводитимуть до затримок платежів за зобов’язаннями, а це – до зростання кредиторської заборгованості. Розрахунок показників ліквідності (табл. 1) за шість останніх років (2015–2020 рр.) дає змогу зробити висновки щодо здатності підприємства своєчасно погашати власні зобов’язання.

Таблиця 1

**Розрахунок показників ліквідності ПП “Арт-Енерго” за 2015–2020 рр.**

| Індикатори                                                      | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|-----------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття поточний) | 1,186 | 1,539 | 1,811 | 1,024 | 1,223 | 1,053 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності ( $L_f$ )                        | 0,800 | 0,586 | 0,770 | 0,296 | 0,797 | 0,844 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності (миттєвої платоспроможності)  | 0,028 | 0,035 | 0,102 | 0,022 | 0,130 | 0,016 |

*Джерело: розрахунки авторів на основі [23].*

Значення коефіцієнтів загальної та швидкої ліквідності упродовж останніх шести років відповідають установленим межах критеріїв оптимальності, за винятком коефіцієнта швидкої ліквідності у 2018 р., значення якого зменшилося до 0,3 через збільшення поточних зобов’язань у 4,3 разу. Коефіцієнти абсолютної ліквідності не відповідають критеріям оптимальності, оскільки сума грошей та їх еквівалентів вагомо менша, ніж поточних зобов’язань. Однак підприємство може погасити поточні зобов’язання за рахунок оборотних активів.

На нашу думку, для вирішення проблеми недосконалості технології планування постачання продукції як компонента фінансового планування імпорتنих операцій ПП “Арт-Енерго” варто рекомендувати підприємству сформувати нові умови співпраці із закордонними постачальниками щодо термінів оплати рахунків-фактур та обов’язку оплачувати доставку імпоротної продукції задля покращення фінансового планування імпорتنих операцій ПП “Арт-Енерго”. За час кооперації від двох до п’яти років із певними контрагентами ПП “Арт-Енерго” сумлінно виконувало зазначені у договорах зобов’язання. З урахуванням хорошої репутації ПП “Арт-Енерго” та значного терміну співпраці менеджер з постачання міг би запропонувати довіреном особам цих контрагентів нову систему оплати, за якої загальна сума рахунка-фактури була б поділена на аванс та післяоплату. Такі дії сприяли б підвищенню маневреності оборотних коштів підприємства, гарантуючи своєчасне погашення поточних зобов’язань.

Проблеми, що з’являються під час роботи з партнерами, можуть бути доволі вагомими – низький рівень прозорості закупівель, труднощі пошуків кваліфікаційних контрагентів, незначний обсяг довгострокових договорів. Від вибору постачальника продукції залежить стабільність продажів ПП “Арт-Енерго”, відтак загальна ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність. Саме тому варто забезпечити прозорість механізму вибору постачальника, унеможлививши суб’єктивні вподобання і тим самим мінімізувавши вплив людського фактора.

Беручи до уваги вищезгадане, вважаємо, що першим етапом технології підвищення ефективності співпраці з контрагентами повинні стати присвоєння оцінок за відповідними критеріями та класифікація партнерів за категоріями. ПП “Арт-Енерго” необхідно визначити, як часто здійснюватиметься переоцінка постачальників та які з критеріїв співпраці найважливіші, наприклад, організація поставок, якість поставленої продукції; забезпечення документообігу; система розрахунків та утворення ціни тощо. Після визначення сукупності найпріоритетніших критеріїв оцінки контрагентів необхідно присвоїти кожному із постачальників вагу у відсотковому вираженні так, щоб найважливіший критерій був найвагомішим, а сума ваги усіх критеріїв становила 100 % (табл. 2).

Таблиця 2

**Критерії оцінювання постачальників у системі  
фінансового планування імпорتنих операцій ПП “Арт-Енерго”**

| Критерії                             | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Вагомість, % |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Якість поставлених товарів           | – відповідність товарів параметрам нормативно-технічної документації;<br>– дотримання вимог до упакування та маркування;<br>– рівень дефектності товарів;<br>– наявність системи менеджменту якості;<br>– стандартизація ваги одного тарного місця                                                                                                                      | 25           |
| Організування постачання             | – мінімальний необхідний термін для відвантаження партії товарів із дати замовлення;<br>– мінімальний необхідний термін для доставки партії товарів до обумовленого місця переходу ризиків;<br>– наявність запасів товарів на складі постачальника на момент замовлення;<br>– дотримання графіка постачання за звітний період;<br>– організація доставки постачальником | 30           |
| Забезпечення документообігу          | – взаємодія під час укладання договору постачання;<br>– наявність супровідної технічної документації;<br>– оперативність реакції на рекламації;<br>– вчасність оформлення і передавання оригіналів документів, зокрема товарних накладних                                                                                                                               | 15           |
| Система ціноутворення та розрахунків | – взаємодія під час визначення типу ціноутворення, обсягів поставок та умов оплати та на період дії договору                                                                                                                                                                                                                                                            | 45           |

*Джерело: розробка авторів.*

Оскільки ПП “Арт-Енерго” зіткнулося із проблемою миттєвої ліквідності, одними із найважливіших критеріїв є система ціноутворення та форми й методи розрахунків. Наступний крок передбачає присвоєння кожному партнеру оцінки за методом середньої зваженої: оцінки діяльності контрагентів за десятибальною шкалою за наведеними вище категоріями множать на вагу кожної категорії та підсумовують. Залежно від суми набраних балів постачальнику присвоюють одну з категорій: пріоритетний, надійний, задовільний та незадовільний (табл. 3).

Для постачальника, котрому присвоєно ту чи іншу категорію, розробляють і фіксують умови співпраці. Відтак із контрагентом, який отримав статус пріоритетного, ПП “Арт-Енерго” прагнучиме розвивати стратегічні стосунки та укласти довгострокові контракти. Натомість із постачальником із категорії “незадовільний” необхідно взагалі припинити співпрацю. У табл. 3 наведено рекомендації щодо роботи з контрагентами із різних категорій.

Таблиця 3

**Рекомендації щодо роботи з партнерами за категоріями у системі фінансового планування імпортерських операцій ПП “Арт-Енерго”**

| Категорії постачальників | Діапазон балів | Рекомендації                                                                                                                                                                               |
|--------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Пріоритетний             | 8,01–10        | – гарантія викупу страхового запасу;<br>– розвиток стратегічних стосунків;<br>– довгострокові контракти                                                                                    |
| Надійний                 | 6,01–8         | – аудит постачальника;<br>– заходи щодо розвитку постачальника                                                                                                                             |
| Задовільний              | 4,01–6         | – аудит постачальника;<br>– заходи щодо розвитку постачальника;<br>– посилення штрафних санкцій;<br>– зменшення обсягів поставок;<br>– цілеспрямований пошук альтернативного постачальника |
| Незадовільний            | 0–4            | – цілеспрямований пошук альтернативного постачальника;<br>– вилучення із сукупності постачальників                                                                                         |

*Джерело: розробка авторів.*

Стосовно закупівель альтернативних товарів, які можуть доставляти різні постачальники, потрібно зосередити увагу не тільки на абсолютній ціні об’єкта купівлі. На останньому етапі технології підвищення ефективності співпраці з контрагентами доцільно враховувати вартість та терміни постачання, а також відповідні умови оплати й приведену вартість грошових коштів, оскільки досліджуване підприємство не матиме доступу до них після сплати авансу. Надзвичайного значення набуває категорія, присвоєна постачальнику в результаті оцінювання його виробничо-господарської діяльності, оскільки ПП “Арт-Енерго” має можливість сплачувати більше за умов гарантії вчасності та надійності поставок і, що найважливіше, – високої якості продукції.

Завдяки усуненню виявлених недоліків у діяльності постачальників та втіленню системи рейтингового оцінювання контрагентів ПП “Арт-Енерго” матиме змогу зменшувати витрати та ризики, натомість покращувати якість товарів, що допоможе підтримувати стабільність діяльності. Внаслідок проведення аудиту та рейтингування постачальників можна ідентифікувати вузькі місця та сформулювати основні цілі та завдання, які конкретний постачальник мав би вирішити з метою плідної співпраці з ПП “Арт-Енерго”.

### Висновки

Оскільки основу імпорту ПП “Арт-Енерго” становлять електротовари з унікальними характеристиками, під час прогнозування збуту продукції необхідні дослідження рівня попиту на

певні товарні групи, змін світових тенденцій у сфері дизайну інтер'єру та екстер'єру. Достеменно прогнозування збуту на три–п'ять років через мінливість попиту та непередбачуваність зовнішнього середовища неможливе, тому стратегічне фінансове планування відсутнє. Натомість короткострокове фінансове планування не бере до уваги глобальні цілі підприємства та не гарантує відповідності між бажаними для досягнення ПП “Арт-Енерго” у майбутньому економічними показниками та фактичним станом його розвитку. Однак найнастійнішою проблемою фінансового планування імпорتنих операцій для ПП “Арт-Енерго” є поява касових розривів, тобто істотних часових прогалин між вхідними і вихідними грошовими потоками. Невигідні умови співпраці з постачальниками передбачають повну передоплату товару, що призводить до зменшення оборотних коштів та зростання кредиторської заборгованості. Розрахований коефіцієнт абсолютної ліквідності упродовж 2015–2020 рр. був у межах від 0,02 до 0,13, а це свідчить про те, що грошових коштів підприємства не вистачає для покриття поточних зобов'язань ПП “Арт-Енерго”.

Отже, на основі дослідження діяльності ПП “Арт-Енерго” за 2015–2020 рр. зроблено висновок про недосконалість технології планування постачання товарів як компонента фінансового планування імпорتنих операцій ПП “Арт-Енерго”. Запропоновано сформувати нові умови співпраці із іноземними партнерами щодо терміновості оплати рахунків-фактур та зобов'язань з оплати доставки імпорتنих товарів з метою покращення фінансового планування імпорتنих операцій ПП “Арт-Енерго”. Технологія підвищення ефективності співпраці з іноземними постачальниками передбачає чотири етапи: за допомогою оцінювання і класифікації партнерів за різноманітними критеріями та параметрами підприємство може визначити умови співпраці з постачальниками відповідно до присвоєної їм категорії та, у результаті, вибрати найвигіднішу пропозицію щодо закупівель, зважаючи на додаткові витрати та суми заморожених коштів. Доведено гіпотезу про позитивний зв'язок між запровадженням системи оцінювання постачальників як інструменту поліпшення фінансового планування імпорتنих операцій ПП “Арт-Енерго” та збільшенням спроможності підприємства щодо погашення поточних зобов'язань, зокрема своєчасних розрахунків за кредиторською заборгованістю за допомогою операційного потоку грошових коштів.

### Перспективи подальших досліджень

Запровадження системи оцінювання постачальників на основі присвоєння оцінок за відповідними критеріями та класифікація контрагентів за категоріями сприятимуть забезпеченню прозорості механізму вибору партнера без суб'єктивних вподобань, відтак мінімізувавши вплив людського фактора. Саме тому такий спосіб удосконалення технології планування постачання товарів можна практично застосовувати не лише на ПП “Арт-Енерго”, а й на будь-якому іншому торговому підприємстві.

1. Витрати і ресурси домогосподарств України. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Білоусова О. С. (2011). Фінансове планування підприємств в управлінні процесами збалансування фінансів реального сектора. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, № 3(1), С. 45–54. Available at: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011\\_3\\_1\\_45\\_54\\_0.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_3_1_45_54_0.pdf).
3. Гордієнко Т. М. (2012). Фінансове планування в лізингових компаніях України: проблеми та шляхи їх вирішення. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*, № 1, С. 80–92. Available at: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znprudps\\_2012\\_1\\_10.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znprudps_2012_1_10.pdf).
4. Іонін Є. Є. (2011). Фінансове планування в умовах антикризового менеджменту. *Наукові записки Національного університету “Острозька академія”. Серія “Економіка”*, Вип. 16, С. 139–144. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa\\_2011\\_16\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2011_16_21).
5. Кризов'яз О. В., Голод А. С. (2011). Фінансове планування як основна функція менеджменту аптечного підприємства. *Фармацевтичний журнал*, № 5, С. 20–23. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pharmazh\\_2011\\_5\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pharmazh_2011_5_5).
6. Телишевська Л. І., Андрущенко Н. П., Сергеев С. С. (2013). Фінансове планування як передумова фінансової стабільності підприємства. *Mechanism of Economic Regulation*, № 2, С. 71–78. Available at:

- [https://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](https://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).
7. Золотарева Н. В. (2014). Узагальнення підходів до визначення сутності поняття “фінансове планування на підприємстві”. *Управління розвитком*, № 10, С. 23–25. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2014\\_10\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_10_10).
  8. Буряк А. В., Дем’яненко І. В. (2014). Фінансове планування в системі управління розвитком підприємства. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія “Економіка, аграрний менеджмент, бізнес”*, Вип. 200(3), С. 155–160. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvpuu\\_ecop\\_2014\\_200%283%29\\_\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvpuu_ecop_2014_200%283%29__25).
  9. Форкун І. В. (2013). Регіональне фінансове планування: основні елементи та сучасні методи. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія “Економічні науки”*, № 2(3), С. 267–271.
  10. Бабич Л. М. (2012). Фінансове планування на державному підприємстві: стан, проблеми та напрями розвитку. *Вісник Національного транспортного університету*, № 26(1), С. 224–227. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu\\_2012\\_26%281%29\\_\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu_2012_26%281%29__46).
  11. Біла О. Г. (2007). Фінансове планування і фінансова стабільність підприємств. *Фінанси України*, № 4, С. 112–118. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu\\_2007\\_4\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2007_4_14).
  12. Єрмоленко О. А., Григоренко К. О. (2015). Фінансове планування в умовах невизначеності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, № 50, С. 230–232. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2015\\_50\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_50_21).
  13. Жигір’я А. А. (2012). Фінансове планування розвитку екологічного підприємництва. *Економіка та держава*, № 4, С. 42–44. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2012\\_4\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2012_4_14).
  14. Плюта Ю. С., Батрак О. В., Тарасенко І. О. (2014). Фінансове планування на підприємстві та напрями його вдосконалення. *Формування ринкових відносин в Україні*, № 7, С. 56–58. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2014\\_7\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_7_15).
  15. Comelli Mickael, Fénies Pierre, Tchernev Nikolay (2008). A combined financial and physical flows evaluation for logistic process and tactical production planning: Application in a company supply chain. *International Journal of Production Economics*, Vol. 112, issue 1, pp. 77–95. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.01.012>. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527307001284>.
  16. Paul Welter (1973). Financial aspects of company planning, *Long Range Planning*, Vol. 6, issue 1, pp. 36–41. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(73\)80028-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(73)80028-7). Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630173800287>.
  17. Кнейслер О. В., Налукова Н. І. (2013). Фінансове адміністрування і менеджмент у системі управління фінансами суб’єктів господарювання. *Наукові записки Національного університету “Острозька академія”*, Вип. 24, С. 169–173. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa\\_2013\\_24\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2013_24_34).
  18. Гончар В. (2007). Перспективи розвитку та шляхи вдосконалення фінансового планування в сучасних умовах. *Фінанси України*, № 4, С. 1–5.
  19. Ситник Г. В. (2013). Стратегічне фінансове планування в системі управління підприємством торгівлі. *Бізнес Інформ*, № 9, С. 359–369. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_9\\_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_9_60).
  20. Досьє компанії “Арт-Енерго”. Available at: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/33863093https://www.artenergo.com/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/33863093https://www.artenergo.com/)
  21. Веб-сайт ПП “Арт-Енерго”. Available at: <https://www.artenergo.com/>.
  22. Фінансова звітність ПП “Арт-Енерго” за 2020 рік. Available at: <https://www.artenergo.com/blog/finansova-zvitnist-pp-art-energo-za-2020-rik>.
1. Vytraty i resursy domohospodarstv Ukrainy [Expenditures and resources of Ukrainian households]. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
  2. Bilousova O. S. (2011). Finansove planuvannia pidpriemstv v upravlinni protsesamy zbalansuvannia finansiv realnoho sektora [Financial planning of enterprises in the management of the processes of balancing the finances of the real sector]. *Marketynh i menedzhment innovatsii [Marketing and innovation management]*, No. 3(1), pp. 45–54. Retrieved from: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011\\_3\\_1\\_45\\_54\\_0.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_3_1_45_54_0.pdf).
  3. Hordiienko T.M. (2012). Finansove planuvannia v lizynhovykh kompaniiakh Ukrainy: problemy ta shliakhy yikh vyrishennia [Financial planning in leasing companies of Ukraine: problems and ways to solve them].



*Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy [Collection of scientific works of the National University of the State Tax Service of Ukraine]*, No. 1, pp. 80–92. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znpuudps\\_2012\\_1\\_10.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znpuudps_2012_1_10.pdf).

4. Ionin Ye. Ye. (2011). Finansove planuvannia v umovakh antykryzovoho menedzhmentu [Financial planning in the conditions of crisis management]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriiia "Ekonomika" [Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". Economics Series]*, Issue 16, pp. 139–144. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa\\_2011\\_16\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2011_16_21).

5. Kryvov'iaz O. V., Holod A. S. (2011). Finansove planuvannia yak osnovna funktsiia menedzhmentu apteknoho pidpriemstva [Financial planning as the main function of the management of the pharmacy]. *Farmatsevtichnyi zhurnal [Pharmaceutical Journal]*, No. 5, pp. 20–23. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pharmazh\\_2011\\_5\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pharmazh_2011_5_5).

6. Telyshevska L. I., Andrushchenko N. P., Serheiev S. S. (2013). Finansove planuvannia yak peredumova finansovoi stabilnosti pidpriemstva [Financial planning as a prerequisite for financial stability of the enterprise]. *Mechanism of Economic Regulation*, No. 2, pp. 71–78. Retrieved from: [https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue\\_17/LIDIA\\_I\\_TELYSHEVSKA\\_NATALIA\\_P\\_ANDRUSCHENKO\\_SERGEY\\_S\\_SERGEYE\\_VFinancial\\_Planning\\_as\\_a\\_Prerequisite\\_for\\_Financial\\_Stability\\_.pdf](https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_17/LIDIA_I_TELYSHEVSKA_NATALIA_P_ANDRUSCHENKO_SERGEY_S_SERGEYE_VFinancial_Planning_as_a_Prerequisite_for_Financial_Stability_.pdf).

7. Zolotareva N. V. (2014). Uzahalennia pidkhodiv do vyznachennia sutnosti poniattia "finansove planuvannia na pidpriemstvi" [Generalization of approaches to defining the essence of the concept of "financial planning in the enterprise"]. *Upravlinnia rozvytkom [Development management]*, No. 10, pp. 23–25. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2014\\_10\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_10_10).

8. Buriak A. V., Dem'ianenko I. V. (2014). Finansove planuvannia v systemi upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Financial planning in the management system of enterprise development]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Seriiia "Ekonomika, ahraryni menedzhment, biznes" [Scientific Bulletin of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. Series "Economics, agricultural management, business"]*, Issue 200(3), pp. 155–160. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau\\_econ\\_2014\\_200%283%29\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2014_200%283%29_25).

9. Forkun I. V. (2013). Rehionalne finansove planuvannia: osnovni elementy ta suchasni metody [Regional financial planning: basic elements and modern methods]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia "Ekonomichni nauky" [Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences Series]*, No. 2(3), pp. 267–271.

10. Babych L. M. (2012). Finansove planuvannia na derzhavnomu pidpriemstvi: stan, problemy ta napriamy rozvytku [Financial planning at a state enterprise: state, problems and directions of development]. *Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu [Bulletin of the National Transport University]*, No. 26(1), pp. 224–227. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu\\_2012\\_26%281%29\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu_2012_26%281%29_46).

11. Bila O. H. (2007). Finansove planuvannia i finansova stabilnist pidpriemstv [Financial planning and financial stability of enterprises]. *Finansy Ukrainy [Finance of Ukraine]*, No. 4, S. 112–118. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu\\_2007\\_4\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2007_4_14).

12. Yermolenko O. A., Hryhorenko K. O. (2015). Finansove planuvannia v umovakh nevyznachenosti [Financial planning in conditions of uncertainty]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti [Bulletin of Transport Economics and Industry]*, No. 50, pp. 230–232. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2015\\_50\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_50_21).

13. Zhyhir A. A. (2012). Finansove planuvannia rozvytku ekolohichnoho pidpriemnytstva [Financial planning for the development of environmental entrepreneurship]. *Ekonomika ta derzhava [Economy and state]*, No. 4, pp. 42–44. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2012\\_4\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2012_4_14).

14. Pliuta Yu. S., Batrak O. V., Tarasenko I. O. (2014). Finansove planuvannia na pidpriemstvi ta napriamy yoho vdoshkonalennia [Financial planning at the enterprise and directions of its improvement]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini [Formation of market relations in Ukraine]*, No. 7, pp. 56–58. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2014\\_7\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_7_15).

15. Comelli Mickael, Fénies Pierre, Tchernev Nikolay (2008). A combined financial and physical flows evaluation for logistic process and tactical production planning: Application in a company supply chain. *International Journal of Production Economics*, Vol. 112, issue 1, pp. 77–95. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.01.012>. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527307001284>.

16. Welter Paul (1973). Financial aspects of company planning, *Long Range Planning*, Vol. 6, issue 1, pp. 36–41. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(73\)80028-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(73)80028-7). Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630173800287>.
17. Kneisler O. V., Nalukova N. I. (2013). Finansove administruvannya i menedzhment u systemi upravlinnia finansamy sub'iektiv hospodariuvannya [Financial administration and management in the financial management system of business entities]. *Naukovi zapysky natsionalnoho universytetu “Ostrozka akademiia” [Scientific notes of the National University “Ostroh Academy”]*, Issue 24, pp. 169–173. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa\\_2013\\_24\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2013_24_34).
18. Honchar V. (2007). Perspektyvy rozvytku ta shliakhy vdoskonalennia finansovoho planuvannya v suchasnykh umovakh [Prospects for development and ways to improve financial planning in modern conditions]. *Finansy Ukrainy [Finance of Ukraine]*, No. 4, pp. 1–5.
19. Sytnyk H. V. (2013). Stratehichne finansove planuvannya v systemi upravlinnia pidpriemstvom torhivli [Strategic financial planning in the management system of trade enterprises]. *Biznes Inform*, No. 9, pp. 359–369. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_9\\_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_9_60).
20. Dosie kompanii “Art-Enerho” [Dossier of the company “Art-Energo”]. Retrieved from: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/33863093/https://www.artenergo.com/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/33863093/https://www.artenergo.com/)
21. Veb-sait PP “Art-Enerho” [Website of PE “Art-Energo”]. Retrieved from: <https://www.artenergo.com/>.
22. Finansova zvitnist PP “Art-Enerho” za 2020 rik [Financial statements of PE “Art-Energo” for 2020]. Retrieved from: <https://www.artenergo.com/blog/finansova-zvitnist-pp-art-energo-za-2020-rik>.

**Z. Dvulit, N. Petryshyn, T. Kharchuk**  
Lviv Polytechnic National University,  
Department of Foreign Trade and Customs

#### FINANCIAL PLANNING OF IMPORT OPERATIONS IN PE “ART-ENERGO”

© Dvulit Z., Petryshyn N., Kharchuk T., 2021

**Purpose.** The purpose of the study is to formulate a proposal to improve the technology of planning the supply of goods as part of the financial planning of import operations of PE “Art-Energo” in accordance with the problems identified during the analysis of the enterprise.

Among the objectives of the study are:

- consideration of the current state and features of the functioning of the system of financial planning of import operations at the enterprise during the analysis of its activities;
- identification of the most urgent problem that arises in the supply of goods within the financial planning of import operations of the enterprise;
- formation of a proposal to solve the identified problem of financial planning of import operations and justification of its feasibility.

**Design/methodology/approach.** To achieve the goals, special and general scientific methods were used, including: graphic method was used to visualize the cycle of financial planning of imports of PE “Art-Energo”; expert method was used to determine the weight of the criteria for evaluating suppliers in the system of financial planning of import operations of PE “Art-Energo”; comparison was used to justify the most favorable terms of cooperation and to select the best contractors; systematization was used for calculations of liquidity indicators; generalization was used to develop recommendations for working with partners by category in the system of financial planning of import operations of PE “Art-Energo”.

**Findings.** In the article is shown that the conditions of cooperation with foreign counterparties directly affect not only the competitiveness of the enterprise, but also the financial performance of its activities. It was found that non-parity terms of cooperation with suppliers can be one of the causes of cash gaps, which in turn leads to the inability of the company to repay its obligations on time and, consequently, to insolvency. It is established that the maneuverability of working capital is significantly reduced with the full advance of

products, which is the main condition for cooperation of suppliers with PE “Art-Energo”, so there is a need to transform the payment system. In order to increase the efficiency of the technology of planning the supply of goods as part of the financial planning of import operations, it is proposed to introduce a system of supplier evaluation in the activities of the enterprise. The hypothesis of a positive relationship between the introduction of supplier evaluation system as a tool of improvement the financial planning of import operations of PE “Art-Energo” and the growth of the company's ability to pay current liabilities, including timely payments on accounts payable due to operating cash flow is proven.

**Practical implications.** The introduction of a supplier evaluation system based on the evaluation of estimation according to the relevant criteria and the classification of partners by category will help ensure transparency of the contractor selection mechanism, eliminating subjective preferences, thereby minimizing the impact of the human factor. That is why such a way to improve the technology of planning the supply of goods can find practical application not only in the case of PE “Art-Energo”, but also for any other trading company.

**Originality/value.** In the article, the authors suggest the use of a supplier evaluation system based on the results of the audit and the assignment of the rating to the contractors, that allow to identify their weaknesses and clearly formulate the tasks that need to be solved by the supplier in order to effectively cooperate with PE “Art-Energo”. Eliminating the actual shortcomings of the supply system and the introduction of supplier evaluation system helps the company to reduce costs, risks, increase the quality of goods and ensure the stability of work.

**Key words:** financial planning; import operations; planning; evaluation of suppliers; contractors.

**Paper type:** Research paper.