

Марцин В.С.,

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів
Львівського інституту банківської справи
Національного банку України

ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВНА СКЛАДОВА ПРОЦЕСУ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Розглянуто планування як основну функцію управління підприємством і засіб досягнення поставленої мети. Досліджено специфічні принципи планування, а саме цільову спрямованість, системність, безперервність, збалансованість, оптимальність, адекватність об'єкта та предмета планування. Запропоновано необхідність розробки зрозумілих стратегічних цілей для підприємства, стабілізації фінансової політики, ефективного залучення матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, удосконалення рівня розвитку інформаційних технологій.

Planning as the main enterprise's management function and a fixed goal achieving tool are considered. Specific planning principles are examined, including purposeful orientation, system approach, continuity, equilibrium, optimality, adequacy to planning object. The necessity of clear strategic enterprise's goals elaboration, fiscal policy stabilization, material, labor and financial resources effective attraction, information technologies (IT) development level increasing are proposed.

За нестабільності зовнішнього середовища, невизначених умов господарювання ефективність роботи підприємства багато в чому залежить від стану внутрішньо-фірмового планування. Чим вищий рівень невизначеності, що є наслідком нестабільності в суспільстві, тим більшого значення набуває планування.

Підприємство у процесі своєї господарської діяльності стикається з багатьма контрагентами (кредиторами, дебіторами), тому, аби зайняти свою нішу на ринку і успішно працювати, воно має враховувати багато чинників, що впливають на його діяльність, а це, в свою чергу, вимагає планування і прогнозування власних кроків¹.

Планування як важлива функція управління підприємством — об'єктивно необхідний процес визначення цілей діяльності на певний період і засіб досягнення поставленої мети. Саме планування об'єднує структурні підрозділи підприємства загальною метою діяльності, надає всім процесам односпрямованості та скоординованості. Це дає змогу найбільш повно й ефективно використовувати наявні ресурси, професійно розв'язувати різноманітні управлінські завдання.

З огляду на те, що динамічний розвиток підприємницької діяльності в Україні супроводжується значними економічними суперечностями, зумовленими особливістю ринкової трансформації, однією з найважливіших проблем для вітчизняних підприємств є недостатня ефективність організації, забезпечення та управління їх фінансовими ресурсами. З урахуванням того, що фінансові ресурси — найважливіший чинник економічного зростання, організацію управління

¹ Криклій А.С., Каракулова І.С. Ринок фінансових послуг України: етапи становлення і тенденції розвитку // Економіка та держава. — 2007. — № 6. — С. 11.

ними необхідно трактувати як центральну ланку всього комплексу заходів, спрямованих на його забезпечення².

Перехід України до ринкових відносин вимагає від науковців і практиків переосмислення систематизації та формування нових теоретичних уявлень про організацію управління фінансовими ресурсами в перехідний період, виявлення причин її недоліків, розробки окремих рекомендацій щодо їх усунення на рівні підприємства та економіки в цілому.

Перехід національної економіки України на ринкові принципи функціонування і розвитку обумовив необхідність кардинальних змін у системі управління, у тому числі в плануванні діяльності підприємства. За умов колишньої командно-адміністративної системи одним із її наріжних каменів було жорстке директивне планування. Підприємство одержувало від органів державного планування і управління завдання майже щодо всієї сукупності показників діяльності та господарських зв'язків. Це не давало йому змоги розробляти оптимальні плани, приймати найкращі рішення виходячи з реальних умов господарювання. Оскільки нині підприємство самостійно здійснює весь комплекс планової роботи, надання йому широких прав у визначенні та реалізації виробничої програми, шляхів розвитку виробництва, мотивації праці та відповідальності за кінцеві результати господарювання вимагає усвідомлення важливості безперервного вивчення ринку та готовності до кон'юнктурних змін³. Усе це необхідно відображати в планах діяльності організації. Відкрита система підприємства як його нова якість у ринкових умовах і пряма залежність від взаємодії попиту та пропозиції зумовлюють необхідність створення системи планування і управління підприємством, здатної швидко та ефективно реагувати на ринкові потреби.

Процес планування має максимально передбачити всебічне вивчення дійсності, тенденцій, закономірностей розвитку об'єкта планування та середовища його діяльності. Найбільш загальною науковою основою планування є система об'єктивних економічних законів, і в першу чергу — закону попиту і пропозиції. У планах підприємства повинні бути реалізовані вимоги цих законів, враховані об'єктивні результати макро- та мікроекономічного аналізу стану, тенденції розвитку умов господарювання.

Поряд із загальними принципами управління і планування (а останнє є функцією управління), існують і специфічні принципи планування, до яких належать цільова спрямованість, системність, безперервність, збалансованість, оптимальність використання ресурсів, адекватність об'єкта і предмета планування. Варто звернути увагу на те, що основою планування є вибір та обґрунтування цілей, кінцевої мети, результатів діяльності підприємства. Чітко і виважено визначені кінцеві цілі є вихідним пунктом планування і повинні бути закладені в окремих

² Школьник І.О., Рекуненко І.І. Структура фінансового ринку країни в умовах розвитку ринкових відносин // Збірник наукових праць Української академії банківської справи НБУ. — 2007. — № 4. — С. 19.

³ Бодрецький М. Проблеми довгострокового кредитування // Банківська справа. — 2006. — № 4. — С. 90.

програмах⁴. Здебільшого виокремлюють такі основні цілі та програми підприємства:

- виробничо-технологічну, що відображає основне функціональне призначення підприємства — випуск певної продукції належної якості;
- господарсько-економічну, обумовлену вимогами забезпечення високої ефективності виробничої системи, випуску суспільно-необхідної конкретної продукції;
- науково-технічну, тобто постійне прискорення науково-технічного прогресу, що матеріалізується в постійному поліпшенні продукції та оновленні матеріальної бази виробництва;
- програму соціального розвитку, тобто найбільш повне забезпечення матеріальних і духовних потреб працівників підприємства;
- екологічну, тобто забезпечення вимоги відтворюваності ресурсів і вигодотворення екологічно чистої продукції.

Пріоритетність тієї чи іншої мети може змінюватися залежно від економічної політики держави, історичного періоду, екологічного становища в регіоні зокрема і у світі в цілому.

Ефективність і реальність планів економічного зростання значною мірою залежать від ступеня реалізації принципу системності, згідно з яким планування має охоплювати всі сфери діяльності підприємства, всі тенденції, зміни та зворотні зв'язки в його системі. Системний підхід повинен застосовуватися при обґрунтуванні та вирішенні планових завдань на будь-якому рівні управління. З допомогою системного аналізу можна відповісти на такі важливі питання: визначення цілей та їх субординація; порівняння альтернативних шляхів і способів досягнення поставлених цілей, що розрізняються складністю, термінами реалізації, соціальними наслідками тощо.

Важливою проблемою і передумовою життєздатності планування є забезпечення його безперервності. Принцип безперервності означає:

- підтримування безперервної планової перспективи, формування і періодичну зміну горизонту планування, що залежить від загальних соціально-політичних та економічних передумов, темпів науково-технічного прогресу в галузі, тривалості впливу управлінських рішень, ступеня передбачуваності майбутнього;
- взаємопогодження довго-, середньо- та короткострокових планів;
- своєчасне коригування перспективних та поточних планів, з урахуванням початкових сигналів про зовнішні та внутрішні зміни умов господарювання.

Однією з найважливіших вимог до планових рішень є забезпечення оптимальності використання наявних ресурсів. Використання ресурсів підприємства має орієнтуватися на потреби, умови і кон'юнктуру ринку, інтенсифікацію виробництва, впровадження досягнень науково-технічного прогресу, максимально повну реалізацію існуючих резервів, краще застосування предметів і знарядь праці, організацію виробництва тощо.

⁴ Бобров Є.А. Роль та місце ринку фінансових послуг у структурі фінансового ринку // Фінанси України. — 2007. — № 4. — С. 90.

Важливою якісною характеристикою плану є його збалансованість, тобто необхідна і достатня кількісна відповідність між взаємозв'язаними розділами і показниками плану. Збалансованість — це визначальна умова обґрунтованості планів, реальності їх виконання⁵. Головним її проявом є відповідність між потребами в ресурсах та їх наявністю.

За ринкових умов, постійної мінливості зовнішнього і внутрішнього середовищ діяльності підприємства вкрай важливо створити передумови для адекватної динамічної збалансованості та мобільності виробництва. Навіть ідеально збалансований у початковий період план не гарантує, що в процесі його виконання не виникне диспропорцій як результату впливу різноманітних чинників. Принцип збалансованості вимагає також планування ресурсного забезпечення готовності до швидкої та адекватної реакції на зміни в умовах господарювання. Принцип адекватності системи планування щодо об'єкта та умов його діяльності виходить з того, що, оскільки ринкове середовище обумовлює постійну динамічність асортименту продукції підприємства, його виробничої та організаційної структури, технологій та факторів виробництва, методи планування, показники та розділи планів, організація самого процесу їх розробки повинні постійно переглядатися, а в разі необхідності — формуватися і застосовуватися поліпшені чи принципово нові методи і процедури планування.

Зважаючи на проблеми і нестабільність, які сьогодні існують в економіці України, важливо виділити фінансове планування.

Головним завданням фінансового планування є забезпечення стійкості орієнтації в отриманні оптимальних прибутків та самофінансування виробничо-технологічної діяльності, контроль кредитних, бюджетно-кошторисних, інвестиційних показників і витрат, стандартизації обліку в системі виробничого (операційного) та фінансового управління для досягнення внутрішньої збалансованості та динамічної рівноваги, спрямованої на забезпечення рентабельності виробничої діяльності⁶. Досягти повного виконання цього завдання можна за допомогою фінансового планування.

Фінансове планування — це процес розробки системи фінансових планів, який полягає у визначенні фінансових цілей, встановленні ступеня їх відповідності поточному фінансовому стану підприємства та формулюванні послідовності дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. У процесі планування розробляють узагальнюючі фінансові показники як кількісного, так і якісного характеру, а також визначають найефективніші шляхи їх досягнення.

Процес фінансового планування обов'язково включає такі етапи: аналіз поточного фінансового стану підприємства, прогнозування майбутніх значень планових показників, безпосереднє складання планів і розробка процедури внесення

⁵ Буковський С.А., Грищенко А.А. Зростання корпоративного зовнішнього боргу України: макроекономічні наслідки та ризики для економіки // *Фінанси України*. — 2007. — № 10. — С. 9.

⁶ Васюренко О., Подчесова В. Ціна кредитних ресурсів як ключова складова системи управління кредитним ризиком // *Банківська справа*. — 2008. — № 1. — С.30.

коректив у процес реалізації планів. Запровадження системи фінансового планування на підприємстві передбачає не тільки складання та затвердження фінансових планів, а й контроль за їх виконанням і внесення необхідних змін до них у процесі їх реалізації. Оскільки ретельний аналіз поточного фінансового стану дає змогу сформулювати реальні фінансові цілі, а прогнозування майбутньої діяльності підприємства — визначити найоптимальніші шляхи їх досягнення, важливе місце тут займає прогноз.

Прогнозування є досить складним етапом фінансового планування, який вимагає від фінансової служби високого рівня фахової підготовки у сфері не тільки фінансів, а й вищої математики та програмування, а також розуміння того, що математичні методи — це лише ефективний інструментарій, який не може замінити здатність фінансиста виділяти найважливішу інформацію, правильно її оцінювати і передбачати майбутні зміни на ринку.

Прогнозування завжди пов'язане з невизначеністю і передбачає багатоваріантність, а тому фінансові плани можуть складатися за різних припущень щодо очікуваних змін у діяльності підприємства і кон'юнктури ринку. Вірогідні прогнози не можна отримати за неправильних припущень, а тому, прогножуючи діяльність підприємства, необхідно виділити і врахувати найважливіші чинники. Одні з них підлягають оцінці й управлінню, інші — мають зовнішній характер, тому їх не завжди можна точно оцінити. Як відомо, залежно від строку, який охоплюється плануванням, розрізняють коротко-, середньо- і довгострокові плани. Різні види фінансових планів розв'язують різні завдання, які, у свою чергу, обумовлюються місією планування. Так, основною метою короткострокового фінансового планування є ефективне управління оборотним капіталом, що передбачає забезпечення безперервності виробничого процесу і збуту продукції, підтримку ліквідності та платоспроможності підприємства на належному рівні, мінімізацію витрат на фінансування оборотного капіталу.

Більшість завдань з управління оборотним капіталом фактично пов'язана з управлінням грошовим потоком, тому в процесі короткострокового фінансового планування слід глибоко проаналізувати його основні параметри і скласти плани руху коштів з розбивкою на місяці, декади чи тижні залежно від інтенсивності та обсягів проведення підприємством операцій⁷. При плануванні руху коштів і складанні відповідних фінансових документів необхідно правильно спрогнозувати приплив і відплив грошових ресурсів із підприємства, їх розподіл у часі, виявити надлишок чи нестачу коштів в окремі моменти часу, з тим щоб підготувати відповідні управлінські рішення.

Важливо своєчасно акцентувати увагу на інструментарії планування. На сьогодні основним інструментарієм короткострокового фінансового планування є:

- розрахунок циклу обороту коштів (фінансового циклу);
- платіжний календар, який відображає обов'язкові платежі підприємства протягом планового періоду;

⁷ Гусев Ю. Миллионная пропaja // Бизнес. — 2008. — № 7. — С. 61.

— готівковий бюджет, що визначає обсяги надходжень і витрат коштів підприємства протягом планового періоду, а також моменти часу, коли очікуються ці надходження та витрати.

Метою середньо- і довгострокового планування є ефективне здійснення капіталовкладень, які здатні забезпечити подальше економічне зростання підприємства. Процес такого планування має ґрунтуватися на прогнозі обсягів і специфіці виробництва, визначенні на основі цього потреби в активах, обсягах інвестицій для їх придбання, а також відповідних їм джерел фінансування. Характер і значення цільових функцій у таких планах залежать від дивідендної політики підприємства, його позиції щодо структури капіталу і рівня ризику (на який ризик може піти підприємство, щоб забезпечити інтереси акціонерів і максимізувати свою вартість). В організаційному аспекті фінансовий план — це документ, що розкриває спосіб досягнення фінансових цілей підприємства й узгоджує доходи з витратами⁸.

Як правило, фінансовий план містить розділи, що стосуються особливостей інвестиційної, фінансової, дивідендної та облікової політики підприємства на плановий період. Оцінюючи ці розділи фінансового плану на перспективу, слід звернути увагу на те, що в них мають бути обґрунтовані та розкриті, зокрема:

- політика фінансування капіталовкладень і специфіка управління довгостроковими фінансовими вкладеннями підприємства;
- механізм управління оборотним капіталом;
- загальна потреба в капіталі, зовнішньому фінансуванні, а також відповідна структура капіталу;
- визначення змін в економічному середовищі та відповідні їм структура доходів, витрат підприємства, а також прогнозна фінансова звітність;
- дивідендна політика;
- облікова політика, зокрема методи нарахування амортизації;
- податкова політика підприємства;
- система управлінського контролю тощо.

Окреме місце у плануванні на середньо- та довгостроковий період посідає бізнес-план, який у концентрованій формі розкриває суть діяльності новоствореного підприємства чи запропонованого нового напрямку роботи існуючого підприємства і відображає ключові показники, що обґрунтовують доцільність того чи іншого варіанта капіталовкладень. Доречно зауважити, що залежно від цільового спрямування розрізняють оперативне, поточне і стратегічне фінансове планування.

Оперативне та поточне фінансове планування вирішують тактичні завдання, що постають у коротко- та середньостроковій перспективі⁹.

Стратегічне фінансове планування спрямоване на довгострокову перспективу і орієнтоване на розв'язання ключових, визначальних для підприємства фінансових цілей, від досягнення яких залежить його існування в майбутньому.

⁸ *Іваненко Н.* Новації банківського регулювання та нагляду у сфері кредитування // Фінансовий ринок України. — 2008. — № 1.— С. 11.

⁹ *Крупка М., Скаско О.* Тенденції та проблеми формування ринку кредитних послуг в Україні // Вісник Національного банку України. — 2007. — № 11. — С. 32.

Оснoву стратегічного планування становлять прогнозування й моделювання перспективних економічних процесів. Тут окреслюється позиція підприємства на ринку, а також формулюються і вирішуються питання, що стосуються різних аспектів життєдіяльності підприємства. Для цього аналізують:

- структуру виробництва і систему технологічних процесів;
- джерела фінансування й прогнозні фінансові результати;
- фінансові відносини з бюджетом та іншими суб'єктами ринку;
- систему контролю за фінансовим становищем підприємства.

Для того щоб стратегічний план розвитку підприємства був економічно обґрунтованим, він повинен певною мірою задовольняти соціальні потреби всього суспільства чи окремих його груп.

Стратегічний план — більш містке поняття, ніж довгостроковий, оскільки передбачає формулювання стратегічних для підприємства цілей, охоплює всі сфери його діяльності й окреслює основні етапи досягнення сформульованих у ньому цілей.

Щодо поточних планів, то, по суті, вони розшифровують стратегічні й докладніше визначають фінансово-господарську діяльність підприємства, але на короткостроковий період. Поточні плани дають можливість визначити на плановий період джерела фінансування розвитку підприємства, сформувати структуру доходів і витрат, визначити структуру активів і капіталу підприємства на кінець планового періоду, а також отримати інформацію про рух коштів протягом планового періоду.

Відповідно до вітчизняного законодавства, державні підприємства зобов'язані (а підприємствам недержавної форми власності — рекомендовано) складати поточні фінансові плани на рік з розбивкою за кварталами. Дані, наведені в таких планах, характеризують фінансову стратегію підприємства, результати фінансового аналізу за попередній звітний період, заплановані обсяги виробництва і реалізації продукції, інші економічні показники операційної діяльності підприємства. Оперативне планування є короткостроковим. Воно доповнює систему поточного фінансового планування, тому його використовують з метою фінансового забезпечення неперервності виробничого процесу та контролю за надходженням і витрачанням коштів.

Кваліфіковане використання фінансовими менеджерами підприємства у процесі фінансового планування всіх типів фінансових планів дозволяє значно підвищити ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства і поліпшити його конкурентну позицію на ринку.

Основні завдання фінансового планування можна звести до такого:

- забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, включаючи розширене відтворення його основних засобів, формування обігових коштів, матеріальне стимулювання, забезпечення соціальних потреб працівників;
- виявлення резервів у господарській діяльності підприємства і спрямування їх на підвищення ефективності виробництва;
- дотримання раціональних і взаємовигідних економічних відносин підприємства з іншими підприємствами — постачальниками матеріальних ресурсів, бюджетом і банками;

— здійснення контролю фінансово-господарської діяльності підприємства, утворенням і використанням матеріальних, трудових і грошових ресурсів.

Значення планування фінансових результатів у процесі розвитку підприємств і територій важко переоцінити. За рахунок цієї складової економічної роботи оцінюється ефективність майбутнього проекту, визначається його доцільність. Проте на сьогодні якість планування в Україні у цілому перебуває на дуже низькому рівні, що призводить до прийняття неналежно обґрунтованих управлінських рішень, а отже, до неочікуваних і нерідко небажаних результатів. виправити таке становище у фінансовому плануванні можна лише у разі чіткого дотримання принципів та здійснення планування загальноприйнятими методами.

Сьогодні планування діяльності підприємства стало досить серйозною проблемою, що викликано рядом причин:

- відсутністю розуміння цілей і завдань діяльності підприємства;
- складністю з визначенням потреб підприємства в ресурсах;
- нестабільністю фіскальної політики держави;
- недостатністю досвіду самостійної постановки цілей; планування дій і залучення ресурсів в умовах ринку;
- недоліками існуючої системи управлінського обліку;
- браком кваліфікованих кадрів, обізнаних із сучасними методами планування;
- недостатнім рівнем розвитку інформаційних технологій.

Незважаючи на це, практика господарювання свідчить, що планування створює для суб'єктів господарювання важливі переваги при складанні фінансового плану. Перш за все це відбувається через:

- забезпечення та підготовку до використання майбутніх сприятливих для підприємства умов;
- попередження щодо можливих проблем;
- стимулювання управлінського персоналу до реалізації своїх рішень у подальшій діяльності;
- координацію дій управлінського персоналу підприємства;
- сприяння раціональному використанню ресурсів на підприємстві.

Висновки

Як показує вітчизняний і зарубіжний досвід господарювання, у підприємстві планування починають широко використовувати в той період розвитку, коли після бурхливого зростання чи становлення виникають проблеми зі зміцненням досягнутого успіху, забезпеченням стабільності.

Для українських підприємницьких структур можна виділити декілька сфер, де відчувається потреба в застосуванні фінансового планування:

- новостворені підприємства. Активні процеси розвитку підприємництва приводять до створення нових організацій та підприємств, посилення конкуренції між ними, банкрутства і закриття багатьох із них. Діяльність новостворених підприємницьких структур неможлива без науково обґрунтованого плану дій — бізнес-плану, який розробляється кожною підприємницькою структурою в період

заснування. У бізнес-плануванні гнучко поєднуються виробничі та ринкові, фінансові й технічні, внутрішні та зовнішні аспекти діяльності підприємства. Цей документ дає чітку відповідь на значну кількість запитань і застерігає нових товаровиробників від можливих помилок і прорахунків. Для новостворених підприємницьких структур розробляється маркетинговий план, оцінюються реальні конкуренти, визначається стратегія розвитку, обґрунтовуються оптимальний обсяг виробництва, штати працівників, матеріальні ресурси, фінансові результати тощо;

— діючі підприємницькі структури, які здійснюють реструктуризацію та диверсифікацію виробництва. В умовах зростаючої конкуренції більшість підприємницьких структур змушені постійно дбати про вдосконалення продукції, освоєння випуску новітніх конкурентоспроможних товарів і послуг, що призводить до значних структурних зрушень у виробництві. Істотні зміни в техніці, технології, організації виробництва, збуті продукції впливають на основні параметри діяльності підприємства. Необхідність їх визначення ще до початку проведення серйозних змін у виробництві викликає потребу планувати діяльність підприємства відповідно до умов, що склалися або можуть скластися в майбутньому. Отримані в процесі планування очікувані параметри діяльності слугують основою під час прийняття відповідних управлінських рішень;

— оскільки у сфері державних підприємств функція планування є традиційною, а його характер не передбачає власних цілей розвитку, аналізу і прогнозування стану економіки залежно від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах, в умовах ринку їм необхідно постійно використовувати досвід планування діяльності інших підприємств.

Сучасний ринок ставить особливі вимоги до підприємств. Наявні складність і динамізм процесів створюють нові передумови для більш серйозного застосування фінансового планування їхньої діяльності.