

багатьох ринкових чинників, зокрема від загального рівня цін на ринку. Конкурентоспроможний туристичний бренд певним чином страхує туристичне підприємство і зумовлює готовність споживача в майбутньому платити більше. Такі сприятливі обставини дають можливість підприємству збільшити надбавку до ціни, продукту, що пропонується та підвищити свою фінансову ефективність, поліпшити процес планування.

Успішному підприємству необхідно прогнозувати споживчий попит для того, щоб правильно планувати туристичну бізнес-діяльність, будувати партнерські взаємовідносини. Рівновага цін та загальний стан туристичного ринку є важливими чинниками розвитку туристичних підприємств, але саме стабільний попит здатний протистояти негативному коливанню цін у сфері туризму.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аакер Д. Создание сильных брендов / Д. Аакер. – М. : Издат. дом «Гребенников», 2003. – 440 с.
2. Keller, K.L. 2002. Branding and Brand Equity. Marketing Science Institute: Cambridge, Massachusetts, 86 p.
3. Зозульов О. Бренд як нематеріальний актив у постіндустріальному суспільстві / О. Зозульов, Ю. Нестерова // Економіка України. – 2008. – № 3. – С. 4–11.
4. Воронкова А.Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія / А.Е. Воронкова, Н.Г. Калюжна, В.І. Оленко. – Х. : ВД «ІН-ЖЕК», 2008. – 512 с.
5. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / І.О. Піддубний, А.І. Піддубна. – Х. : ВД «ІН-ЖЕК», 2004. – 264 с.
6. Иванов Ю.Б. Конкуренетоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики : монография / Ю.Б. Иванов. – Харьков, 1997. – 267 с.

УДК 658.15

**Андриєнко Н.М.**

*аспірант*

*Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень  
Національної академії наук України*

## ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті розкрито пропозицію щодо вдосконалення безпеки бюджетного планування на промисловому підприємстві. Представлено суть і завдання бюджетного планування як сучасного інструменту управління фінансами підприємства в умовах трансформаційної економіки. Автор доводить, що з метою поліпшення ефективності, система планування має бути прив'язана до наявної на підприємстві системи центрів відповідальності, повноважень, системи контролінгу.

**Ключові слова:** планування, бюджет, підприємства, система, облік, управління.

### Андриенко Н.Н. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ

В данной статье раскрыто предложение по совершенствованию безопасности бюджетного планирования на промышленном предприятии. Представлены суть и задачи бюджетного планирования как современного инструмента управления финансами предприятия в условиях трансформационной экономики. Автор доказывает, что с целью улучшения эффективности, система планирования должна быть привязана к имеющейся на предприятии системе центров ответственности, полномочий, системе контроллинга.

**Ключевые слова:** планирование, бюджет, предприятия, система, учет, управление.

### Andrienko N.N. IMPROVING FINANCIAL PLANNING IN INDUSTRIAL ENTERPRISES IN TRANSFORMATION ECONOMY

In this article the proposal to improve the safety of budget planning in an industrial plant. Represented the essence of the problem and budget planning as a modern tool of financial management in the enterprise transformation economy. The author argues that in order to improve efficiency, the planning system should be linked to the existing enterprise system of centers of responsibility, authority, controlling system.

**Keywords:** planning, budgeting, enterprise system, accounting, management.

**Вступ.** Поряд з усвідомленою необхідністю широкого застосування сучасного фінансового планування в теперішніх умовах діють фактори, що обмежують його використання на промислових підприємствах в трансформаційній економіці. Основними є висока ступінь невизначеності на українському ринку, пов'язана з глобальними змінами у всіх сферах суспільного життя (їх непередбачуваність ускладнює планування); незначна частка підприємств, які мають фінансові можливості для здійснення серйозних фінансових розробок; відсутність науково обґрунтованої і стабільної нормативно-правової бази вітчизняного бізнесу.

**Постановка завдання.** Великі можливості для здійснення ефективного фінансового планування

мають великі промислові підприємства. Вони володіють достатніми коштами для залучення висококваліфікованих фахівців, які забезпечують проведення широкомасштабної планової роботи в галузі фінансів. На невеликих підприємствах, як правило, для цього немає коштів, хоча потреба у фінансовому плануванні є не меншою ніж у великих. Малі фірми частіше потребують залучення позикових коштів для забезпечення своєї господарської діяльності, тоді як зовнішнє середовище у таких підприємств менше піддається контролю і більш агресивне. І як наслідок – майбутнє невеликого підприємства є більш невизначеним і непередбачуваним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Чимало аспектів змісту поняття «фінансове планування» потребують поглибленого вивчення теоретичних і методологічних проблем управління на промисловому підприємстві. У процесі роботи над дослідженням було використано праці вітчизняних та зарубіжних фахівців, зокрема: В. Захарченка [3; 4], А. Ковальова, М. Лапуста, Л. Скамай [5], Г. Партия, А. Загороднього [8], В. Горемікіна [2], О. Ліхачова [6], Р. Слав'юка [9], К. Щиборца [10], Дж. К. Ван Хорна [7] та інших. Водночас досі відкритим залишається питання обґрунтування напрямків вдосконалення безпеки бюджетного планування на промисловому підприємстві з метою усунення недоліків сучасної системи фінансового планування підприємства.

Такі вчені, як А. Ковальова, М. Лапуста, Л. Скамай вважають, що фінансове планування – це процес розробки системи фінансових планів і планових (нормативних) показників щодо забезпечення розвитку підприємницької діяльності фірми необхідними фінансовими ресурсами у майбутньому періоді [5, с. 176].

Г. Партия і А. Загородній стверджують, що «... фінансове планування – це розроблення системи фінансових планів за окремими напрямками фінансової діяльності підприємства, які забезпечують реалізацію його фінансової стратегії у плановому періоді» [8, с. 86].

Сутність фінансового планування полягає, на думку Р. Слав'юка [9, с. 168], у тому, що «...фінансове планування являє собою розрахунок обсягів фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками використання відповідно до виробничих і маркетингових показників підприємств на плановий рік».

На думку фахівців-фінансистів, процес планування повинен йти «зверху вниз». При цьому «зверху» – це не від керівника, а від засновників, власників, інвесторів, тих людей, кому належить бізнес. Якщо цього правила не дотримуватись, то планування перетворюється в абсолютно безглузду акцію [6; 10].

**Мета та завдання статті.** Розкрити напрямки вдосконалення безпеки бюджетного планування на промисловому підприємстві. З метою усунення недоліків сучасної системи планування представити схему побудови бюджету підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для українських підприємств можна окреслити дві сфери, що потребують планування.

1. Новітні приватні фірми. Бурхливий процес накопичення та перерозподілу капіталу призвів до збільшення і ускладнення діяльності багатьох з цих фірм, а також до виникнення інших факторів, що створюють потребу у формах планування, адекватних сучасному ринковому господарству. Головна проблема, пов'язана з застосуванням планування у цій сфері, – недовіра до формального планування, побудованого на думці, що бізнес – це вміння «крутитися», правильно орієнтуватися в поточній обстановці, а звідси – недостатньо уваги навіть до найближчої перспективи. Однак багато з приватних великих фірм почали створювати підрозділи планування, або, принаймні, ввели посаду фінансиста-плановика.

2. Державні та в минулому державні, нині приватизовані підприємства. Для них функція планування є традиційною. Проте їх досвід планування належить в основному до періоду централізованої економіки. Тому планування на цих підприємствах мало вторинний характер, відображало планову діяльність

на централізованому і галузевому рівнях, і отже, не припускало серйозного вміння аналізувати й планувати свою мету розвитку.

Тому як організаціям першого типу, так і державним і приватизованим підприємствам необхідно знову освоювати досвід внутрішнього планування.

Взагалі в українському плануванні завжди був присутній елемент невинуватого узагальнення приватного досвіду. Присутній він і зараз: єдині принципи та формати планування, включаючи критерії ефективності, методи контролю, використовувалися практично без змін в усіх регіонах, галузях, для всіх підприємств, холдингів і груп, майже без врахування особливостей організаційних структур, систем управління, систем розподілу, делегування повноважень, взаємозв'язків між поточними і стратегічними завданнями, регіональними та галузевими особливостями підприємств. Інша характерна особливість планування – невміння виділяти пріоритети [3, с. 40–41].

Аналіз причин недостатньої ефективності функціонування цілого ряду підприємств дозволив виявити основні проблеми і сформулювати такі принципи побудови системи планування:

- процес зміни системи планування повинен встигати за процесами злиття, поглинання, відповідними змінами в структурах, системах управління підприємств і холдингів;

- планування (корегування і уточнення) повинно здійснюватися «зверху вниз» за принципом «дерева цілей», тобто системно, тоді плани будуть комплексними і самодостатніми;

- повинно здійснюватися сценарне планування з урахуванням змін зовнішнього середовища, зовнішніх і внутрішніх ризиків;

- потрібно планувати захисні дії і контрдії для компенсації реальних загроз конкурентів, їх лобістських дій і т.д.;

- слід оптимізувати плани і виробничі програми з урахуванням стратегічних інтересів власника за економічними та інвестиційними критеріями;

- система планування має бути прив'язана до наявної на підприємстві системи центрів відповідальності, повноважень, до системи контролінгу, інакше реалізація навіть найкращих планів буде неефективною; система планування обов'язково повинна передбачати систему мотивації для топ-менеджерів, «ключових» керівників і фахівців.

Реалізація цих принципів побудови системи планування дозволяє вибудувати і реалізувати стратегію, що мінімізувала ймовірність втрат.

Є дві основні лінії, з огляду на які необхідно все правильно вибудувати: стратегічне планування і, відповідно, стратегічне управління бізнесом і оперативне (тактичне) планування [2].

Якщо говорити про стратегічне планування, то це, перш за все, пошук тих точок, напрямків і способів ведення бізнесу, які дадуть максимальний результат у певній часовій перспективі. Вона може бути короткостроковою (до одного року), середньостроковою (до трьох років) або довгостроковою.

Тепер про оперативне управління. Мається на увазі, що кожен день, тиждень, місяць в будь-якому бізнесі щось відбувається або повинно відбуватися. Тому плани, наради та інші заходи допомагають оперативно керувати процесом.

Основні труднощі при будь-якому плануванні – впровадження плану. План написати не так складно, але як зробити, щоб він запрацював? Плани, звичайно, повинні бути «працездатними», і необхідно, щоб в них були присутні реальні бажання вищих

керівників компанії. Часто плани, складені іншими людьми, не працюють якраз через свою несумісність. План повинен бути реалістичним з точки зору ринку, тобто, потрібен маркетинговий аналіз: чи є ринок збуту, певне число споживачів, чи готові вони заплатити гроші? Часто компанії цього не враховують. У стратегічному плануванні, як частини стратегічного управління, ключовим моментом, звичайно, є ринок, і головне – потрапити в точку, щоб не прохуватися.

Наступний аспект – планування фінансової, виробничої та майнової можливості організації. Необхідно прорахувати, чи достатньо ресурсів для хорошого ринку.

І ще дуже важливий момент: менеджери повинні засвоїти плани та захопити їх реалізовувати.

Проблемна область у цьому процесі – саме стратегічне планування. Тактичне планування намагаються так чи інакше реалізувати: будувати поточні плани, графіки, планувати зустрічі і т.д. Хоча найчастіше графіки будують, а відповідальних за їх виконання забувають призначити. Але це вже питання організації, а зі стратегічним плануванням все набагато складніше. На «стратегічний» рівень виходять тільки сильні, великі компанії, такі як: «Мотор Січ», концерн «Стірол», Одеський припортовий завод «Запоріжсталь» та ін.

Перед ними постає завдання виходу на новий рівень бізнесу і з'являється потреба у плануванні зовсім іншого роду. Щоб таку потребу задовольнити, треба мати серйозну інформацію про те, як розвивається подібний бізнес в інших країнах, як може розвиватися такий бізнес в Україні з урахуванням політичних та економічних умов через п'ять років, тобто інформацію, яку потрібно спеціально збирати.

Найпоширеніша проблема – це процес реструктуризації компанії, коли виникає необхідність комплексних організаційних змін. А за цим вже йде системна робота щодо стратегії, маркетингу, формування персоналу, корпоративної культури і т.п. Але потреба в серйозному плануванні обмежується тільки цими змінами. На думку фахівців, хороші плани зараз зустрічаються в одній компанії з десяти, а повна їх відсутність – у чотирьох з десяти [6]. Але, з іншого боку, велика частина компаній їх уже впроваджує. Якщо порівнювати з іншими роками, то прогрес спостерігається дуже значний. І розвиток відбуватиметься в позитивному напрямку, оскільки ступінь невизначеності ситуації в країні, регіоні зменшуватиметься. З'являється також цивілізована маркетингова інформація. Все це створює серйозні передумови для активного та успішного впровадження у практику управління підприємством сучасних методів планування і, зокрема, одного з перспективних – методу бюджетного планування (рис. 1).

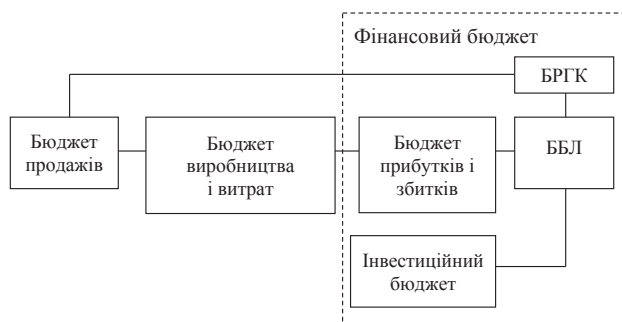


Рис. 1. Схема побудови основного бюджету підприємства

Метод бюджетного планування, що набув широкого поширення в західній практиці, забезпечує прийнятну точність фінансових прогнозів, оснащений величезною кількістю методичної літератури і набором прикладних програм, що багато в чому полегшує його практичне застосування. Основним результатом фінансового планування є формування прогнозової фінансової звітності (фінансових бюджетів): прогнозного балансу, або, іншими словами, бюджету за балансовим листком (ББЛ), прогнозного звіту про прибутки і збитки або бюджету прибутків і збитків (БПЗ), бюджету руху грошових коштів (БРГК). БПЗ є, по суті, однією з форм бюджету доходів і витрат (БДВ).

Наявність прогнозової фінансової звітності дозволяє провести аналіз і діагностику прогнозного фінансового стану підприємства і скорегувати при необхідності поточні плани, якщо прогнозний стан виявиться незадовільним [4].

За БРГК визначаються прогнозовані грошові потоки, розмір і графік додатково необхідного фінансування. Побудова БПЗ дає можливість визначити прогнозовану виручку, витрати, податки, прибуток, рентабельність.

Нарешті, аналіз прогнозного балансу дозволяє розрахувати ліквідність, плече фінансового важеля, розмір власних оборотних коштів, і, виходячи з цього, оцінити задовільність прогнозного балансу з різних точок зору. На рисунку 1 показано схему побудови основного бюджету підприємства.

Основними недоліками сучасного планування можна назвати такі. По-перше, однобокий підхід – на чільне місце ставиться змістовна частина проблеми – власне планування, вводять в дію, як правило, не всю систему, а якусь її частину (немає чіткого усвідомлення різниці між бюджетом як інструменту планування у вузькому (радянському) сенсі і бюджетом як інструменту управління).

По-друге, в сучасних умовах тільки бухгалтерія має інформацію, яку можна використовувати для фінансової звітності, але в тому вигляді, в якому вона існує, вона не годиться ні за формою, ні за регламентом. Потрібно, щоб і планування, і звітність були елементами єдиного контуру бюджетного управління. Тільки тоді власне бюджетне планування стає плануванням, а бюджет – фінансовим чинником майбутнього.

По-третє, недолік маркетингової інформації. Структури, які збирають, аналізують цю інформацію в усьому її різноманітті, поки не вистачає.

Суть бюджетного планування полягає в побудові прогнозних форм фінансової звітності на основі ретельно вивірених передумов формування кожного елемента активів, пасивів, доходів і витрат. При цьому важливе місце відводиться допоміжним бюджетам, об'єднаним в групу операційних бюджетів.

Кінцева мета методу бюджетного планування – виявлення потреб підприємства у фінансуванні на момент, відбитий в прогнозованому балансі, визначення величини дисбалансу між активами і пасивами прогнозного балансу, викликаного відбиттям в ньому всього спектра фінансових рішень на майбутній рік.

В якості основних результатів можна розглядати:

- ведення обліку, аналізу та планування фінансових потоків підприємства в цілому і створених центрів обліку;

- ведення обліку, аналізу та планування доходів і витрат, прибутків і збитків, рентабельності підприємства в цілому і створених її центрів фінансового обліку;

- забезпечення поточної платоспроможності;
- облік, аналіз і планування податків на прибуток;
- визначення рівнів і можливостей повернення кредитів;
- виявлення розмірів динаміки позитивного і негативного сальдо готівкових коштів як в цілому по підприємству, так і по кожному центру обліку;
- облік, аналіз і планування співвідношень виручки від реалізації із сумарними, а також змінними і постійними витратами.

В основному на підприємствах доцільно вводити короткострокові бюджети і мати справу з плановим періодом, рівним одному року. Це пояснюється тим, що за період такої протяжності, як можна припустити, відбуваються всі типові для життя підприємства події, оскільки за цей термін вирівнюються сезонні коливання кон'юнктури. За часом річний бюджет (план) можна розділити на місячні або квартальні бюджети (плани). Крім того, орієнтуючись на західний досвід, можна виокремити корисність змінного варіанта, коли бюджет, складений на рік або квартал, корегується щомісяця.

**Висновок.** При зростанні нестабільності зовнішнього середовища господарювання найбільшого значення для підвищення стабільності роботи підприємства набуває метод бюджетного планування

В умовах, коли підприємствам надано самостійність, вони можуть представляти бюджети в будь-якій формі, яку вони вважають більш прийнятною для себе, робота з адаптації бюджетів до типу організації може полягати в підборі найбільш

прийнятних елементів і формуванні особливої системи планування. Крім того, необхідно пам'ятати, що в умовах сучасної української дійсності нічого не можна вирішувати автоматично, оскільки для цього просто немає сталих передумов. Тому сліпе копіювання західного досвіду може тільки нашкодити, а не допомогти.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг : Закон України // Інвестгазета. – 2013.
2. Горемыкин В.А. Стратегии развития предприятия / В.А. Горемыкин. – М. : ИТК «Дашков и К», 2004. – 212 с.
3. Захарченко В.И. Эффективность использования финансового менеджмента на предприятии / В.И. Захарченко // Ринкова економіка: сучасна теорія та практика управління. – 2007. – Т. 10, Вип. 16. – С. 40–48.
4. Захарченко В.И. Взаимодействие систем финансового, управленческого и налогового учета / В.И. Захарченко // Ринкова економіка: сучасна теорія та практика управління. – 2008. – Т. 11, Вип. 22. – С. 5–11.
5. Ковалева А.М. Финансы фирмы : ученик / А.М. Ковалева, М.Г. Лапуста, Л.Г. Скамай. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 336 с.
6. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии. – М. : ООО «ТК Велби», 2003. – 264 с.
7. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами / Дж. К. Ван Хорн ; пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 800 с.
8. Партий Г.О. Финанси підприємства : навч. посіб. / Г.О. Партий, А.Г. Загородній. – Л. : ЛБІ НБУ, 2003. – 132 с.
9. Слав'юк Р.А. Финанси підприємства : навч. посіб. / Р.А. Слав'юк. – К. : ЦУЛ, 2002. – 323 с.
10. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / К.В. Щиборщ. – М. : Дело и Сервис. – 2004. – 544 с.

УДК 339.13.017:658.8.012.12

**Андрущенко Н.О.**

*кандидат педагогічних наук, доцент*

*Вінницького торговельно-економічного інституту*

*Київського національного торговельно-економічного університету*

## ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕЛЕМЕНТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У статті подано теоретико-методологічні аспекти формування основ іміджу підприємства та аналіз загальних умов його формування, а саме розкрито сутність поняття «імідж», його завдання, функції та структуру. Висвітлено основні етапи та засоби формування іміджу підприємства, також розглянуто особливості формування іміджу підприємства як елемента конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** імідж, конкурентоспроможність, менеджмент, маркетинг, трансформація, іміджбилдинг, стратегічне управління.

### **Андрущенко Н.А. ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ЭЛЕМЕНТА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

Представлены теоретико-методологические аспекты формирования основ имиджа предприятия и анализ общих условий его формирования, а именно раскрыта сущность понятия «имидж», его задачи, функции и структура. Освещены основные этапы и средства формирования имиджа предприятия, также рассмотрены особенности формирования имиджа предприятия как элемента конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** имидж, конкурентоспособность, менеджмент, маркетинг, трансформация, имиджбилдинг, стратегическое управление.

### **Andruschenko N.A. FORMATION OF IMAGE COMPANIES AS AN ELEMENT OF COMPETITIVENESS**

The theoretical and methodological aspects of forming the foundations of the company's image and the analysis of the general conditions of its formation, namely the essence of concept "image", its objectives, functions and structure, highlights the key stages and means of forming the company's image, as the features of the formation of the company's image as element of competitiveness.

**Keywords:** image, competitiveness, management, marketing, transformation, imidzhbuilding, strategic management.