

УДК 338.984

Кривко К. М.,*студентка магістерської програми з фінансів Національного університету "Острозька академія"*

ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ

Визначено сутність та призначення фінансового планування на підприємстві, необхідність застосування системного планування, з'ясовано взаємозв'язок основних елементів та етапів здійснення системного планування в умовах кризи.

Ключові слова: фінансове планування, системне планування, бюджетування.

Определены сущность и назначение финансового планирования на предприятии, необходимость применения системного планирования, установлено взаимосвязь основных элементов и этапов осуществления системного планирования в условиях кризиса.

Ключевые слова: финансовое планирование, системное планирование, бюджетирование.

The article deals with the essence and purpose of financial planning in enterprise, the needs of using systematic planning, defines correlation with the main elements and stages of system planning in a crisis.

Keywords: financial planning, system planning, budgeting.

Постановка проблеми. Ринкова економіка розвивається циклічно, економічне зростання змінюється спадом виробництва, розквіт – кризою і депресією. Багаторічний досвід засвідчує, що циклічні коливання мають синхронний характер. Вони відбуваються зі сталою послідовністю і, як правило, у чітко визначених часових межах. Це дає підстави розглядати циклічність як загальну закономірність економічного розвитку. У зв'язку з цим економічна криза виконує як руйнівну, так і конструктивну функцію, при цьому виступаючи необхідною ланкою економічного оновлення. Тому для підприємств важливо спланувати свою діяльність не лише за стабільного розвитку, а й в умовах спаду.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується необхідністю дослідження взаємодії чинників змін і ймовірності їх повторення та запобігання цьому. Зважаючи на особливості, які притаманні сучасному бізнесу, слід зазначити, що організаційно-правові форми, розміри підприємств,

специфікація продукції та послуг, рівень технологічної відповідності, стан конкуренції на ринку, ефективність менеджменту визначають основні цілі підприємства, які можуть бути реалізовані лише через дієву систему управління підприємством, яка повною мірою розкривається у плануванні, а саме – системному підході до нього, який є найбільш оптимальним в умовах кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання фінансового планування досліджувалися багатьма економістами та науковцями, серед яких Р. Акофф, Р. Джонсон, Ф. Каста, А. Беляєв, Е. Коротков, Б. Мізюк, Л. Нападівська, Алексеєва М., Бланк І., Веснін С, Виханський О., Грещак М., Ільїн А., Мазарак А., Морозова Т. Проте, дослідженню системного планування на підприємстві в умовах кризи приділяється незначна увага.

Мета і завдання дослідження. Метою є визначення теоретичних аспектів можливого і доцільного застосування системного підходу в організації діяльності підприємства в умовах невизначеності та фінансової кризи.

Для реалізації зазначеної мети необхідно реалізувати такі завдання:

- з'ясувати призначення та характеристику фінансового планування на підприємстві;
- здійснити теоретичний аналіз основ системного планування на підприємстві в умовах кризи;
- охарактеризувати організаційні форми і методичні підходи у плануванні фінансової діяльності підприємства;
- дослідити механізм системного застосування поточного та стратегічного планування діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу. У теоретичному аспекті фінансове планування розглядають як невід'ємну частину загального планування звичайної діяльності підприємства. Разом із тим сутність фінансового планування трактується вченими по-різному. Немає чіткого визначення понять “фінансове планування”, “фінансовий план підприємства”, “бюджетування” на мікрорівні. Під фінансовим плануванням Р.А. Славюк розуміє розрахунок обсягів фінансових ресурсів. Г.О. Партін і А.Г. 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. Проте, слід розрізняти фінансове планування та планування фінансової діяльності.

Фінансова діяльність – це діяльність направлена на забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, досягнення ним визначених цілей економічного і соціального розвитку[2].

Метою ж планування фінансової діяльності є визначення можливих обсягів фінансових ресурсів, капіталу і резервів на основі прогнозування величини грошових потоків за рахунок власних, позичкових і залучених з фондового ринку джерел засобів.

Можна стверджувати, що фінансова діяльність, зокрема її планування, має вирішальний вплив на процеси генерування вартості підприємства. Так, оптимізація структури капіталу веде до зменшення затрат на його залучення і створює фінансову базу для успішної операційної та інвестиційної діяльності.

Фінансове планування – це процес визначення обсягів фінансових ресурсів за джерелами їх цільового використання та маркетинговими показниками діяльності підприємства в плановому періоді.

Фінансове планування на підприємстві включає такі етапи:

Аналіз фінансових показників діяльності підприємства за попередній період. Основна увага приділяється таким показникам як обсяг реалізації, витрати, прибуток. Визначаються проблеми, що стоять перед підприємством.

Процес безпосереднього планування фінансової діяльності. Обґрунтування обраного варіанта з ряду можливих рішень, що характеризують стратегічну мету, втілену в конкурентні плани.

Аналіз і контроль виконання фінансових планів. Визначення фактичних фінансових результатів діяльності підприємства, порівняння їх із запланованими показниками, виявлення причин відхилень від планових показників. Розробка заходів щодо усунення негативних явищ.

Прогнозування наслідків прийняття рішень. Уникнення негативних результатів від непогодженості дій між поточними і майбутніми управлінськими рішеннями.

Отже, планування фінансової діяльності є складовою і одним з етапів фінансового планування.

Здійснюючи планування фінансової діяльності підприємство має опрацювати таку систему показників, з допомогою якої воно змогло б із достатньою точністю оцінити поточні та стратегічні можливості підприємства. Аналітичну роботу підприємства можна поділити на два блоки:

- 1) аналіз фінансових результатів та рентабельності;
- 2) аналіз фінансового стану підприємства.

Аналіз фінансових результатів підприємства здійснюється за такими основними напрямками:

- аналіз та оцінка рівня і динаміки показників прибутковості, факторний аналіз прибутку від реалізації продукції, робіт, послуг;
- аналіз фінансових результатів від іншої реалізації, позареалізаційної та фінансової інвестиційної діяльності;
- аналіз та оцінка використання чистого прибутку;
- аналіз взаємозв'язку витрат, обсягів виробництва продукції та прибутку;
- аналіз взаємозв'язку прибутку, руху оборотного капіталу та грошових потоків;
- аналіз та оцінка впливу інфляції на фінансові результати;

– факторний аналіз показників рентабельності.

Аналіз фінансового стану підприємства проводиться за такими напрямками:

- аналіз та оцінка складу та динаміки майна;
- аналіз фінансової стійкості підприємства;
- аналіз ліквідності балансу;
- комплексний аналіз і рейтингова оцінка підприємства

Системне планування передбачає поєднання стратегічного і поточного планування з метою координації діяльності підприємств. Крім того, воно має забезпечити тісну взаємодію внутрішніх чинників розвитку підприємства із зовнішнім середовищем, в умовах диференційованої невизначеності, що особливо важливо для підприємства. Першочерговими орієнтирами системного планування господарської діяльності в умовах кризи є: забезпечення цілісності діяльності на основі координації працівників планування на усіх напрямках і рівнях; орієнтація на передбачувані зміни, а не реагування на події, що вже відбулися; забезпечення взаємоузгодження планування управлінських дій та показників господарської діяльності підприємства. Таким чином, системне планування є одним із найдієвіших елементів стійкої конкуренції підприємств в умовах ринкової економіки, що дає змогу приймати обґрунтовані стратегічні та поточні рішення, які б дозволяли забезпечити тривалу ефективну господарсько-фінансову діяльність[4].

В основу системного планування покладено вирішення таких завдань, результати яких можуть бути спрямовані на своєчасне прийняття рішень, що виражені в якісних і кількісних показниках діяльності підприємства.

Систему планування варто розглядати дещо ширше. До сфери планування належить вибір оптимальної альтернативи розвитку об'єкта управління, що дозволяє послідовно реалізувати умови існування підприємства, такі як виживання, процвітання, економічне зростання, що є одними із складових процесу планування. Отже, планування виступає не лише обґрунтуванням кількісних параметрів господарської діяльності, а й визначенням системи управлінських рішень, яке завершується плануванням показників господарської діяльності з розробкою заходів щодо їхньої реалізації в межах певного періоду(Рис. 1).

Планування господарської діяльності передбачає використання таких методів: економіко-статистичного, економіко-математичного моделювання, нормативного, техніко-економічних розрахунків, балансового.

З використанням системного планування проблемні питання на підприємстві не лише вирішуються, але й постійно коригуються в процесі їх можливого виникнення.

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 тен-

денції, зміни та зворотні зв'язки в його системі. Системний підхід повинен застосовуватись при обґрунтуванні та вирішенні планових завдань на будь-якому рівні управління.

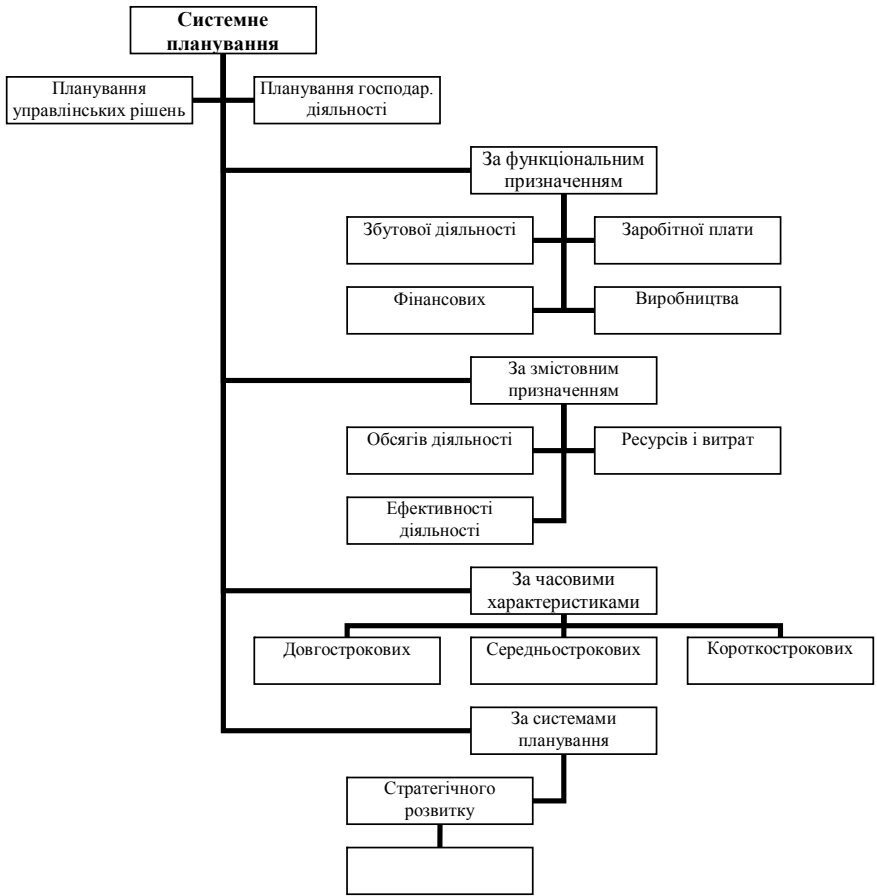


Рис. 1. Елементи системного планування [4]

За ринкових умов, різкої зміни внутрішнього і зовнішнього середовищ діяльності підприємства важливо створити передумови для адекватної динамічної збалансованості та мобільності виробництва. Ідеально збалансований у початковий період план не гарантує, що в процесі його виконання не виникне диспропорцій як результату впливу різноманітних чинників. Однак, чим більша нестабільність і складність зовнішнього середовища, тим складніше планувати його господарську діяльність. Тому залежно від

рівня стабільності середовища виокремлюють такі типи системного планування господарської діяльності підприємства:

- у нестабільному середовищі
- в умовах відносно стабільного середовища

Перший передбачає планування на підставі очікуваних змін зі своєчасним їх коригуванням. Відповідно другий – планування, яке здійснюється за аналогією з минулим, за проміжками результатів.

Системне планування діяльності підприємства в умовах кризи мають свою особливість. Фактично, як би досконало не був розроблений план за умов кризи він не буде виконаний у повному обсязі під час запланованого періоду. Тому – постійне коригування управлінських рішень під впливом зовнішніх чинників і є його особливістю.

Першим етап доцільно розглянути аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства. Це дає змогу своєчасно вживати заходи щодо адаптації до змін у зовнішньому середовищі на основі розробки і реалізації стратегічних рішень на вищому рівні управління. Аналіз навколишнього середовища є базою макроекономічних, соціально-політичних, виробничих і технологічних прогнозів, служить для оцінювання довгострокових можливостей організації в умовах передбаченого розвитку відповідних процесів. Передбачення загроз і сприятливих можливостей є передумовою своєчасної розробки ситуативних планів на випадок їх виникнення, що полегшує формулювання стратегії, яка дозволяла б організації досягти цілі її розвитку і перетворити несприятливі обставини у вигідні умови функціонування.

Загрози і сприятливі можливості, викликані змінами в зовнішньому середовищі, можуть проявитися в економічній, політичній, ринковій, технологічній, конкурентній, соціальной і міжнародній сферах діяльності. Відповідно до їхнього складу і групуються чинники, вплив яких є об'єктом аналізу. Прикладний інструментарій аналітико-прогнозних робіт включає експертні оцінки і трендову екстраполяцію, імітаційне і еко-номіко-математичне моделювання, конкурентні зіставлення, мозковий штурм і використання методу Дельфі, розробку сценаріїв розвитку, “дерево цілей”, аналіз впливу і взаємодії трендів.

Важливим для підприємства є своєчасне оцінювання наслідків змін у державній економічній політиці. Насамперед це стосується заходів щодо вдосконалення господарського механізму, особливо у сфері оподаткування і кредитування, державне замовлення на продукцію, антиінфляційних заходів, державних інвестицій.

Значення аналізу міжнародних чинників для українських організацій істотно зросло після скасування монополії на зовнішню торгівлю. Підприємства, що працюють чи збираються працювати на світовому ринку, повинні приділяти першорядну увагу соціальним і політичним процесам, що відбуваються в реально існуючих і потенційних країнах-експортерах

і імпортерах. Необхідно приділяти постійну увагу політиці урядів інших країн, змінам у їхніх зовнішньоторговельних режимах, спрямованих на захист внутрішніх виробників, розширенню національних ринків у цілому чи окремих галузях. З урахуванням чинників зовнішнього середовища під час планування варто спрямовуватись на пошук захисту з боку уряду України проти іноземних конкурентів, на зміцнення внутрішнього ринку або на розширення зовнішньоекономічної активності.

Заслуговує на увагу і система державного регулювання економіки, зміни в господарському законодавстві, що стосуються перспектив державного регулювання у сферах соціального захисту населення, зовнішньої торгівлі, політики ціноутворення, монополізації, екології, охорони праці та здоров'я, обмежень на виробництво й імпорт товарів на основі контролю за їхньою якістю, наукових досліджень і розробок.

Дослідження зовнішнього середовища є підставою для формування місії та цілей діяльності підприємства. При формуванні місії підприємства необхідно враховувати інтереси основних груп людей, що мають вплив на результати його діяльності: власники підприємства; співробітники підприємства; споживачі продукції; ділові партнери. З метою узгодження цілей, доведення до різного рівня виконавців і забезпечення виконання, особливу увагу слід приділити такому важливому етапу їх формування як побудова ієрархії (дерева) цілей, що означає конкретизацію цілей більш високого рівня в цілі нижчого рівня та доведення їх до кожного виконавця [3].

Відповідно після закінчення даного етапу підприємству слід розробляти альтернативні управлінські рішення і обирати стратегії діяльності, які включають прийняття стратегічних і тактичних рішень, заходи щодо коригування управлінських рішень в умовах зовнішнього оточення підприємства.

Планування показників господарської діяльності підприємства. 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. Вдалий вибір методу залежить від етапу розвитку підприємства. Одним із найдієвіших методів успішного розвитку підприємницьких структур є використання системи бюджетування.

Під бюджетуванням у сучасних умовах господарювання слід розуміти планування діяльності підприємства шляхом розробки системи взаємопов'язаних бюджетів, встановлення всіх видів фінансових витрат, джерел їх покриття і очікуваних результатів комплексно орієнтованих на ринкові потреби і покликаних забезпечити стійкий фінансовий стан і поступальний розвиток підприємства відповідно до його головної місії та статутних завдань. Сам бюджет являє собою плановий документ, що відображає у вартісних показниках майбутні господарські операції підприємства та фінансові результати, пов'язані з їх реалізацією.

В основі розроблення усіх бюджетів лежить балансовий метод, за допомогою якого відбувається планове узгодження потреб і ресурсів. Залежно від виду балансу ресурсна частина й частина, яка характеризує потреби, можуть мати назви: “надходження – витрати”, “активи – пасиви”, “витрати – джерела – фінансування”, “надходження – розподіл” тощо. Зміст балансового методу полягає у тому, що не лише балансуються підсумкові показники надходжень і видатків, а для кожної статті витрат визначаються джерела їхнього покриття[1].

Розроблення бюджетів може здійснюватися синхронно і послідовно. Метод синхронного (стимуляційного) бюджетного планування в одночасному розробленні й координуванні бюджетів на різних рівнях та різного спрямування. Така процедура досить трудомістка, оскільки передбачає значні видатки на координування і постійне узгодження.

Проте, в умовах кризи даний метод має суттєві відмінності. За відносно стабільного економічного середовища необхідно максимально точно й деталізовано представити баланси ресурсів підприємства, зокрема, джерела їхнього надходження. За високого рівня нестабільності використання даного методу обмежується принципами збалансування показників діяльності підприємства та якісною узгодженості управлінських рішень.

Застосовуючи метод екстраполяції, варто діагностувати певну тенденцію змін. Загальною закономірністю є зниження реальної здатності підприємства передбачувати зміни в середовищі при зростанні його нестабільних тенденцій. В умовах кризи використання даного методу може бути невдалим.

Нормативний метод може використовуватись в умовах нестабільного зовнішнього середовища за умови варіативності нормативної бази, яка постійно вдосконалюється з огляду на зміни, що впливають на використання ресурсів.

Використання методу гнучких експертних оцінок в умовах нестабільного середовища може бути досить дієвим. Експерти подають висновки, які ґрунтуються на припущенні, що на основі думок експертів можна збудувати адекватну модель майбутнього розвитку об'єкту прогнозування. Відправною інформацією при цьому є думка спеціалістів, які займаються дослідженнями й розробками в прогнозованій галузі. Методи експертних оцінок поділяють на індивідуальні та колективні. Індивідуальні бувають двох типів: оцінка типу “інтерв'ю” та аналітичні (найпоширеніші з останніх – морфологічні – виявлення різних варіантів поведінки об'єкту прогнозування та метод складання аналітичних оглядів).

Висновки. Діяльність кожного суб'єкта господарювання здійснюється в умовах невизначеності та ризику і залежить від впливу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Якщо зміни внутрішнього середовища може спланувати або спрогнозувати саме підприємство, то зміни зовнішнього середовища носять непередбачуваний характер. Нестабільність зо-

внiшнього середовища в першу чергу впливає на результати дiяльностi пiдприємства i його подальший розвиток, тим самим спонукаючи його до розробки певних заходiв i механiзмiв вчасного реагування на цi змiни.

Отже, процес системного фiнансового планування дiяльностi пiдприємств у ринковiй економiцi є надзвичайно важливим i потребує вчасного реагування на будь-якi змiни, що дає змогу пiдприємцям не лише досягти стабiльного успiху, а й систематизувати та впорядкувати процес прийняття рiшень на пiдприємствi, що є основною перевагою його використання. Придiляючи бiльше уваги системному плануванню можна досягти змiцнення фiнансової стабiльностi пiдприємства за умови виконання прогнозованих обсягiв операцiйної та iнвестицiйної дiяльностi на засадах фiнансової стiйкостi, створення передумов для отримання чистого прибутку, достатнього для самоокупностi та самофiнансування пiдприємства.

Лiтература:

1. Бiлик М. Д. Бюджетування у системi фiнансового планування // Фiнанси України. – 2009. – № 3. – С. 84.
2. Гузенко О. П. Фiнансове планування на промислових пiдприємствах // Фiнанси України. – 2009. – № 11. – С. 62.
3. Жовоновач Р. I. Проблеми фiнансового планування на українських пiдприємствах // Фiнанси України. – 2009. – № 1. – С. 27.
4. Нападоська Л.М. Системне планування господарської дiяльностi пiдприємства // Вiсник Київського національного торгово-економiчного унiверситету. – 2008. – № 5. – С. 75.
5. Полтьєва I. А. Моделювання процесiв фiнансового планування на пiдприємствах в умовах невизначеностi: Автореф. дис. канд. екон. наук. Донец. нац. ун-т. – Донецьк, 2009. – 20 с.