
ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ В СФЕРІ ФІНАНСІВ

УДК 338.47

Наталія Олександрівна БОТВІНА

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту,
Одеська державна академія технічного регулювання та якості
E-mail: nataliabotvina@ukr.net

ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОМОБІЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Ботвіна, Н. О. Планування та управління фінансами на підприємствах автомобільної промисловості/ Наталія Олександрівна Ботвіна // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. – Том 27. – № 1. – С. 101-106. – ISSN 1993-0259.

Анотація

Фінансове планування у теоретичному аспекті розглядають як найвагомішу та невід'ємну частину загального планування діяльності підприємства. На підприємство майже завжди впливає нестабільність зовнішнього середовища, невизначеність умов господарювання, тому ефективність роботи підприємства багато в чому залежить від стану фінансового планування на підприємстві. Що вищий рівень невизначеності, то більшого значення набуває планування, а від його правильності та точності прогнозу залежать успіхи або невдачі підприємницької діяльності.

Фінансове планування як ключова ланка всього процесу планування робить можливим втілити стратегічні задуми підприємства через розробку конкретних планів дій на плановий період – точно розрахувати ефективність наявних ресурсів, кінцевий економічний та фінансові результати.

У статті проаналізовано чинну систему фінансового планування та управління на вітчизняних підприємствах автомобільної промисловості на прикладі групи підприємств Корпорації «УкрАВТО», запропоновано порядок підготовки та прийняття бюджету, окреслено принципи та критерії розробки і використання фінансового планування підприємствами.

Система планування та управління фінансами підприємств дозволить реалізувати механізм управління витратами, підвищить керованість підприємств автомобільної промисловості, створить передумови для забезпечення контролю за витратами виробництва, оптимізації потоку руху платіжних засобів, прогнозування фінансових результатів і фінансово-економічного стану корпорації.

Ключові слова: фінанси; планування; витрати; управління; підприємство; потоку руху платіжних засобів.

Natalia Oleksandrivna BOTVINA

Doctor of Sciences (Economics),
Professor,
Head,
Department of Management,
Odessa State Academy of the Technical Adjusting and Quality
E-mail: nataliabotvina@ukr.net

PLANNING AND FINANCIAL MANAGEMENT ON ENTERPRISES OF MOTOR INDUSTRY

Abstract

Financial aspect of planning is analysed as the main part system of the general planning of the activity of an enterprise. The environmental instability and the uncertainty of economic conditions influence the activity of the enterprise because the effectiveness of the activity of the company largely depends on the state of financial planning at the enterprise. The higher level of uncertainty the more important becomes planning. Its correctness and accuracy of the forecast influence the success or failure of business activity.

Financial planning as a key part of the whole planning process makes it possible to implement the strategic plans of the company through the development of specific action plans for the planning period. It allows calculating the efficiency of available resources, economic and financial results.

The article analyses the current system of financial planning and management in domestic enterprises automotive industry on the example of group of enterprises of Corporation "UkrAVTO". It is proposed a procedure for the preparation and adoption of the budget. The principles and criteria for the development and use of financial planning by the companies are determined.

The financial planning, as a key link of all process of planning, does it possible to incarnate strategic intentions of enterprise through development of concrete plans of operating in a plan period. Their tasks are as the following ones: to expect efficiency of present resources, to calculate the eventual economic and financial results.

The systems of planning and financial management of enterprises will allow realizing the mechanism of management charges. It will promote manageability of enterprises of automobile industry. It will also create pre-conditions for charges control ensuring on the enterprise, optimize the flows of payment means, and predict the financial results and financial and economic state of corporation.

Keywords: *finances; planning; charges; management; enterprise; automobile industry.*

JEL classification: M11, M21

Вступ

Планування – це процес перетворення цілей підприємства в прогнози та плани, процес визначення пріоритетів, засобів та методів їх досягнення [3, с. 15].

Фінансове планування як ключова ланка всього процесу планування робить можливим втілити стратегічні задуми підприємства через розробку конкретних планів дій на плановий період – точно розрахувати ефективність наявних ресурсів, кінцевий економічний та фінансові результати. Використання механізмів фінансового планування дають можливість підприємству досягти довгострокових позитивних результатів, що сприяє зміцненню фінансового стану та стійкості його становища на ринку.

Дослідженням планування та управління фінансами на підприємствах втомобільної промисловості присвятили свої праці такі відомі вітчизняні дослідники: Багацька К. В., Біла О. Г., Гузенко О. П., Герасименко А., Завгородній А. Г., Кириленко О. П., Ковальова А. М., Крамаренко Г. О., Крейніна М. М., Лапуста М. Г., Партін Г. О., Слав'юк Р. А., Сіренко Н. М., Скамай Л. Г., Сисой Ю. В.

Мета статті

Метою статті є необхідність проаналізувати планування та управління фінансами на підприємствах автомобільної промисловості.

Виклад основного матеріалу дослідження

На сучасному етапі функціонуючим підприємствам слід звернути та посилити увагу до такого процесу, як фінансове планування. Сьогодні на більшості підприємств не звертають належну увагу на фінансове планування, без якого неможливо досягти того рівня управління виробничо-господарською

діяльністю підприємства, який забезпечує йому успіх на ринку, постійне вдосконалення матеріальної бази та соціального розвитку колективу.

Фінансове планування разом з фінансовим аналізом і контролінгом є необхідною складовою ефективною реалізації фінансової стратегії підприємства [5].

Складання бюджетів є невід'ємним елементом загального процесу планування, а не тільки його фінансової частини. Механізм фінансового планування доходів і витрат доцільно впроваджувати для забезпечення економії грошових коштів, більшої оперативності в управлінні цими засобами, зниження непродуктивних витрат і втрат, а також для підвищення достовірності планових показників (з метою податкового планування).

Для підприємств автомобільної промисловості назріла необхідність упорядкування процесів управління, створення стрункої системи фінансового планування і контролю.

При проведенні експертизи сучасної системи фінансового планування вітчизняних підприємств автомобільної промисловості була вибрана Корпорація «УкрАВТО». Історія Корпорації «УкрАВТО» розпочалася зі створення Головного управління технічного обслуговування та ремонту автомобілів, до складу якого увійшли 7 регіональних виробничих управлінь і близько 50 сервісних станцій. За часів перебудови та глобальних реформ управління було реорганізовано в Українське орендне виробниче об'єднання «Автосервіс», у складі якого вже було 25 обласних підприємств, 7 регіональних центрів, 280 СТО і 90 автомагазинів.

Нині Корпорація «УкрАВТО» є генеральним імпортером та офіційним дилером більше 20 всесвітньо відомих автомобільних брендів, таких як «DaimlerAG», «General Motors», «MaseratiS. p. A. », «KIAMotors», «Nissan», «Toyota», «Chery», «АВТОВАЗ», які цінують Корпорацію «УкрАВТО» як надійного і професійного партнера[6].

При фінансовому плануванні на Корпорації «УкрАВТО» необхідно проаналізувати наступні основні аспекти:

- характеристика процесу фінансового планування;
- функціональні підсистеми фінансового планування;
- процес і порядок формування бюджету;
- організація контролю за виконанням бюджету;
- формування управлінської звітності.

Аналіз наданих аспектів дозволяє доволі повно визначити управлінську ефективність чинної системи фінансового планування, спираючись на оцінку найбільш важливих складових системи.

Система фінансового планування Корпорація «УкрАВТО» базується на наявній організаційній структурі управління, розподілі функціональних обов'язків і відповідальності між підрозділами.

Згідно з концепцією фінансового планування Корпорація «УкрАВТО» головними учасниками процесу формування та контролю за виконанням бюджетів є:

- центри відповідальності – підрозділи, що використовують ресурси для виробництва продукції, робіт, послуг, беруть участь у формуванні планів витрат, а також планів доходів від реалізації іншої продукції і послуг (усі структурні підрозділи, що виробляють продукцію, роботи, послуги);
- бюджетотримувачі – підрозділи, центри відповідальності, що забезпечують та обслуговують, формують бюджет (у межах виділених квот) на основі заявок центрів відповідальності, стану запасів, інформації про розрахунки з постачальниками; структуру і показники об'єму продажів основної продукції.

Чинна нині система фінансового планування не дозволяє проводити єдину збутову і цінову політику в масштабах по усіх видах продукції. Застосований у компанії підхід до встановлення контрольних показників центрам відповідальності не дозволяє проводити об'єктивну оцінку ефективності діяльності підрозділів.

Крім того, чинна система фінансового планування має такі недоліки:

- дочірні підприємства недостатньо залучені в процес фінансового планування корпорації, що знижує ефективність управління;
- не встановлена адміністративна і матеріальна відповідальність учасників бюджетного процесу за невиконання затверджених планових показників;
- не проводиться на регулярній основі порівняльний аналіз альтернативних варіантів і перспектив розвитку компанії.

Враховуючи зміни, що відбуваються, в структурі галузі і компаніях, систему фінансового планування підприємств автомобільної промисловості слід базувати на певних принципах, систематизованих у таблицю 1.

Фінансове планування має бути постійним процесом, що створює сприятливе середовище для вироблення альтернативних підходів, а також який дозволяє вносити зміни швидко і легко.

Процес фінансового планування на підприємстві завершується аналізом і контролем виконання фінансових планів, який полягає у визначенні фактичних кінцевих фінансових результатів діяльності

підприємства, порівняння їх із запланованими показниками, виявлення причин відхилень від запланованих показників, у розробці заходів щодо усунення негативних явищ [2].

Для вирішення вказаних проблем пропонуються можливі варіанти виділення центрів відповідальності в структурі Корпорації «УкрАВТО» (див. таблицю 1).

Фінансове планування – це керування процесами створення, розподілу, перерозподілу й використання фінансових ресурсів на підприємстві, що реалізується в деталізованих фінансових планах. Фінансове планування є складовою частиною загального процесу планування й, отже, управлінського процесу, здійснюваного менеджментом підприємства. Його головними етапами є:

- аналіз інвестиційних можливостей і можливостей фінансування, якими володіє компанія;
- прогнозування наслідків поточних рішень, щоб уникнути несподіванок і зрозуміти зв'язок між поточними й майбутніми рішеннями;
- обґрунтування обраного варіанта з низки можливих рішень (цей варіант і буде запропоновано в остаточній редакції плану);
- оцінки результатів, досягнутих компанією, у зіставленні із цілями, визначеними у фінансовому плані.

Фінансове планування тісно пов'язане й спирається на маркетинговий, виробничий та інші плани підприємства, підкоряється місії й загальній стратегії підприємства: ніякі фінансові прогнози не отримують практичної цінності доти, поки не пророблені виробничі й маркетингові рішення [6].

Таблиця 1. Принципи системи фінансового планування підприємств автомобільної промисловості

Принцип	Характеристика
Підтримка організаційною структурою фінансової структури корпорації	Фінансова структура повинна підтримуватися організаційною структурою таким чином, як елементам фінансової структури повинні відповідати елементи організаційної структури
Уніфікація і методологічна цілісність	Усі класифікатори, бюджетні форми, алгоритми розрахунків і використовувані методики є уніфікованими і обов'язковими для усіх учасників бюджетного процесу
Зворотний зв'язок	Для підвищення ефективності системи фінансового планування на підприємстві необхідно здійснювати постійний моніторинг параметрів і відстежувати реалізацію дій, що управляють, і змін станів
Наочність і прозорість	Припускає відкритість і доступність інформації по здійсненню діяльності компанії на усіх рівнях бюджетної системи
Цілісність	Єдність і несуперечність облікової політики, використовуваних методик оцінки ризиків
Безперервність і спадкоємність бюджетного процесу	Процес планування, обліку, контролю, аналізу і коригування бюджетів корпорації здійснюється безперервно, при виникненні вірогідності недотримання бюджету розробляються відповідні заходи
Раціональна централізація	Централізоване планування і управління фінансовими ресурсами
Збалансованість	Припускає забезпеченість планованих бюджетних заходів необхідними виробничими і фінансовими ресурсами
Демократичне управління	Забезпечення рівних умов і можливостей усіх учасників системи
Оцінка бюджету	Вартісна оцінка можливих втрат від недоотримання запланованих доходів і перевищення статей витрат при виконанні бюджету

Успіх фінансового планування безумовно залежить від методів, які будуть обрані для цього процесу. Під методом планування розуміють конкретний спосіб, технічний прийом, за допомогою якого вирішується будь-яка проблема планування, розраховуються числові значення показників пропозицій, стратегічних програм і планів. Більшість економістів дотримуються приблизно однакової класифікації методів планування, які систематизовано в табл. 2 [3].

Таблиця 2. Методи планування

Класифікаційні ознаки	Методи планування
Вихідна позиція для розробки плану	Ресурсний (за можливостями) Цільовий (за потребами)
Принципи визначення планових показників	Екстраполяційний. Інтерполяційний
Спосіб розрахунку планових показників	Статистичний (пересічних показників) Чинниковий Нормативний

Система планування фінансово-господарської діяльності компанії повинна мати три тимчасові горизонти: стратегічний, поточний, оперативний.

Стратегія – це єдиний, інтегрований та чіткий план, розроблений таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей підприємства.

Стратегія – це формулювання місії організації, її намірів та цілей, політики, програм та методів їх досягнення.

Інший спосіб визначення стратегії полягає у розгляді її як процесу діяльності, що базується на п'яти ключових функціях:

1. Формування стратегічного бачення.
2. Визначення цілей.
3. Вироблення стратегії.
4. Упровадження та виконання обраної стратегії.
5. Оцінка результатів діяльності та внесення поправок

Детальна послідовність розробки стратегічного плану надається для того, щоб допомогти розробити план, який буде реалістичним та відповідатиме потребам компанії[3].

Стратегічне та перспективне планування є підсистемами довгострокового фінансового планування. Досить часто стратегічне та перспективне планування ототожнюється, тому що межа між стратегічними і перспективними планами досить розмита і на сьогодні не визначена однозначно. Стратегічне планування – це систематизований і логічний процес, заснований на раціональному мисленні, результати якого відображається у стратегічних планах, деталізація яких зазвичай досить невисока.

Стратегічне планування має на меті визначення загальної концепції розвитку компанії на перспективу і концентрацію усіх наявних ресурсів для досягнення поставлених цілей (див. таблицю 3).

Процес стратегічного планування містить низку етапів:

Перший етап. Формування цілей розвитку бізнесу компанії.

Другий етап. Розробка проектів стратегічних планів і програм.

Третій етап. Затвердження стратегічних планів і програм, складання збалансованої системи показників підприємства.

Таблиця 3. Характеристика підсистем фінансового планування

Підсистеми фінансового планування	Форми розроблюваних планів	Період планування
Перспективне (стратегічне планування)	1. Прогноз звіту про прибутки та збитки 2. Прогноз про рух коштів 3. Прогноз бухгалтерського балансу	3-5 років
Поточне планування	1. План доходів та витрат за операційною діяльністю 2. План доходів та витрат за інвестиційною діяльністю 3. План надходження і витрачання коштів 4. Балансовий план.	1 рік
Оперативне планування	1. Платіжний календар 2. Касовий план.	Декада, місяць, квартал

Показники стратегічних планів компанії є відправною точкою тактичного планування. Вони вносяться у відповідні форми майстер-бюджету, і на їх основі визначається вся сукупність тактичних показників, чим забезпечується взаємозв'язок стратегічного і тактичного планування.

Оперативне планування є найбільш деталізованим рівнем планування і є процесом підготовки окремих планів і бюджетів по центрах відповідальності і функціональних підсистемах діяльності компанії на основі затверджених вищим керівництвом тактичних планів.

Для оперативних планів і бюджетів притаманні значний ступінь деталізації планових показників з урахуванням чинників ризику, що пояснюється більшою достовірністю інформації, використовуваної при плануванні.

Для оптимізації процесу ухвалення рішень про необхідність коригування планів і бюджетів кожному показнику визначається зона допустимих відхилень, залежна від ступеня його важливості для досягнення поставлених цілей [1].

Якщо фактичне значення показника управління лежить в інтервалі допустимих відхилень, то за результатами контролю та аналізу причин відхилень керівниками центрів відповідальності

ухвалюються адміністративні рішення або рішення технологічного і дисциплінарного характеру. Кожне з таких здійснюється без втручання вищого керівництва компанії.

Якщо фактичне значення показника управління показує інтервал наднормативних відхилень, то за результатами контролю і аналізу причин відхилень проблеми вирішуються на більш високому рівні і торкаються питань додаткового залучення ресурсів для виконання встановлених планів, а також перегляду оперативних планів.

Якщо фактичне значення показника управління потрапляє в інтервали критичних відхилень, то рішення ухвалюються на вищому рівні і торкаються питань перегляду тактичних планів. При систематичному характері критичних відхилень постає питання про відповідність керівника центру відповідальності займаній посаді.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Упровадження повномасштабної системи фінансового планування як ефективного інструменту фінансового механізму управління витратами створить можливості для досягнення прогнозованого стану групи підприємств загалом і його виробничих підрозділів за рахунок забезпечення повноти аналітичної інформації, яка надається, оптимальної координації і забезпечення прозорості матеріальних і фінансових потоків, сприятиме оптимізації управління компанією, забезпеченню фінансової стійкості і рентабельності бізнесу.

Використання системи фінансового планування дозволить сформувати і реалізувати фінансовий механізм управління витратами, що буде сприяти підвищенню керованості підприємств автомобільної промисловості.

Список літератури

1. Багацька, К. В. Перспективи застосування індикативного фінансового планування на підприємствах / К. В. Багацька // Наукові праці НУХТ. – 2011. – №41. – С. 188-193.
2. Біла, О. Г. Фінансове планування і прогнозування: навч. посіб. / О. Г. Біла. – Л.: Компакт-ЛВ, 2005. – 463 с.
3. Ботвіна, Н. О. Фінансовий менеджмент / Н. О. Ботвіна, Г. Є. Жуйков, Т. О. Сорокунська. – Херсон, – 2010. – 416 с.
4. Гузенко, О. П. Фінансове планування на промислових підприємствах / О. П. Гузенко // Фінанси України. 2003. – № 11. – С. 73-76.
5. Сисой, Ю. В. Фінансове планування на підприємстві та його особливості в умовах транснаціональних корпорацій / Ю. В. Сисой [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [//www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/prvs/2009_2/0714.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/prvs/2009_2/0714.pdf).
6. Офіційний сайт Корпорації УкрАВТО. – Режим доступу: <http://www.ukravto.ua>.

References

1. Bagatska, K. V. (2011). Prospects of application indicative financial planning for enterprises. *Scientific works of NUCT*, 41, 188–193.
2. Bila, O. G. (2005). *Financial planning and prognosis*. Lviv: Kompakt-LB.
3. Botvina, N. O. Juikov, G. E., Sorokunska, T. O. (2010). *Financial management*. Kherson.
4. Guzenko, O. P. (2003). Financial planning on the industrial enterprises. *Finances of Ukraine*, 11, 73-76.
5. Sysoy, U. V. (2009). *Financial planning on an enterprise and its feature in the conditions of transnational corporations*. Retrieved from: www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/prvs/2009_2/0714.pdf.
6. *The Official site of «UkrAvto» Corporation*. (2017). Retrieved from: <http://www.ukravto.ua>.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2017 р.