

УДК 336.144.2

**ПОТОЧНЕ ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОРГІВЛІ****Ситник Г.В., к.е.н.***E-mail: Anna_sytnik@bigmir.net**Київський національний торговельно-економічний університет*

У статті поставлено за мету обґрунтувати підхід до побудови системи поточного фінансового планування на підприємствах торгівлі, який відповідає сучасним концепціям управління, забезпечує необхідну узгодженість зі стратегічним рівнем планування та спрямовує підприємство на вдосконалення його бізнес-моделі з метою підвищення цінності для усіх стейкхолдерів, досягнення збалансованого фінансового розвитку. Методологічною основою дослідження є фундаментальні принципи системного підходу, методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, індукції та дедукції. На основі узагальнення та розвитку сучасних підходів уточнено зміст поняття «поточне фінансове планування», окреслено перелік основних фінансових розрахунків, що здійснюються в його межах; досліджено особливості окремих моделей організації поточного фінансового планування, виокремлено їх основні переваги та недоліки; доведено недоцільність повної відмови на сучасному етапі підприємствами торгівлі від бюджетної моделі поточного фінансового планування та можливість застосування змішаної бюджетно-адаптивної форми поточного фінансового плану. Наукова новизна дослідження полягає у обґрунтуванні концептуальних засад бюджетно-адаптивної форми поточного фінансового плану, яка узгоджується із стратегічним фінансовим планом, що ґрунтується на інтеграції концепцій економічної доданої цінності та збалансованої системи показників і передбачає обґрунтування окрім стандартних документів, системи фінансових показників в розрізі елементів фінансового потенціалу, що характеризують фінансові ресурси, активи, пропорції фінансових ресурсів, компетенції. Практична реалізація запропонованого підходу дозволить підвищити ступінь узгодженості стратегічного та поточного фінансових планів, забезпечить більш високий рівень координації управлінських рішень та дій. З метою її впровадження обґрунтовано систему показників за окремими перспективами фінансової складової, рекомендації щодо застосування методів розроблення поточного фінансового плану.

Ключові слова: поточне фінансове планування; бюджетна модель фінансового планування; позабюджетна модель фінансового планування; цінність підприємства; збалансований фінансовий розвиток

UDC 336.144.2

**CURRENT FINANCIAL PLANNING IN THE SYSTEM OF
MANAGEMENT OF COMMERCIAL ENTERPRISE****Sytnyk H.V., PhD in Economics***E-mail: Anna_sytnik@bigmir.net**Kyiv National University of Trade and Economics*

Justification of approach to establishing the system of current financial planning at the commercial enterprises, which complies with modern management concepts, provides necessary harmonization with strategic level of planning and guides the enterprise to improvement of its business-model in order to increase its value for every stakeholder and reach balanced financial development is the object of the article. Methodological basis of the study is fundamental principles of system-based approach, methods of scientific abstraction, analysis and synthesis, induction and deduction. On the grounds of generalization and development of modern approaches the definition of “current financial planning” term has been redetermined, list of main financial payments, which are performed within it, has been defined; special features of separate models of organization of current financial planning have been studied and their main advantages and disadvantages have been determined; inexpediency of complete rejection by the commercial enterprises of budget model of current financial planning on the modern stage and possibility of implementation of mixed budget-adaptive form of current financial planning has been established. Justification of conceptual principles of budget-adaptive form of current financial planning, which complies with strategic financial plan based on integration of concepts of economic value added and balanced system of performance, and provides justification of not only standard documents, but systems of financial performance in terms of elements of financial potential, which characterize financial resources, assets, proportions of financial resources and competencies, is the scientific novelty of the article. Implementation of the proposed approach should increase the level of harmonization of strategic and current financial plans, and provide more efficient level of coordination of management decisions and actions. System of performance and recommendations for realization of methods for development of current financial plan have been justified by certain perspectives of financial part in order to its implementation.

Key words: current financial planning, budget model of financial planning, beyond budgeting model, enterprise value, balanced financial development

Актуальність проблеми. В сучасних умовах «економіки знань» система управління підприємством стає важливим елементом його потенціалу та чинником конкурентоздатності в довгостроковій перспективі, який визначає результативність функціонування, що потребує постійного пошуку та вдосконалення методів та інструментів менеджменту, їх адаптації до особливостей внутрішнього і зовнішнього середовища. Важливе місце в системі управління традиційно відводиться фінансовому плануванню, роль якого посилюється в умовах нестабільності зовнішнього середовища, з огляду на те, що саме в перебігу

останнього відбувається вибір найкращих форм та методів організації фінансово-господарської діяльності задля забезпечення збалансованого фінансового розвитку підприємства, зростання його цінності для усіх зацікавлених сторін. Сучасний підхід до побудови фінансового планування передбачає його реалізацію у складі трьох взаємопов'язаних елементів: стратегічного, поточного та оперативного фінансового планування, кожен з яких виконує ряд важливих функцій та забезпечує комплексність і необхідну якість планових фінансових розрахунків.

Поточне фінансове планування відповідаючи тактичному рівню управління, спрямоване на забезпечення реалізації стратегії діяльності і досягнення підприємством стратегічних параметрів фінансового стану, тому висока якість його організації є важливою передумовою ефективного розвитку підприємства.

Аналіз останніх наукових досліджень. Дослідженню методологічних засад та методичних аспектів організації поточного фінансового планування присвячені роботи низки вітчизняних (Бланка І.О. [1], Білої О.Г. [2], Лігоненко Л.О., Мазаракі А.А., Ушакової Н.М. [3] Поддєрьогіна А.М. [4], Савчука В.П. [5]) та закордонних (Акоффа Р. [6], Алексєєвої М.М. [7], Басовського Л.Є. [8], Бочарова В.В. [9], Ліхачової О.Н. [11], Соломатіна А.Н. [12], Хана Д. [13], Ченг Лі Ф. [14], Брейлі Р. [15], Томассана С. [16]) науковців, в яких сформульовано сутність, завдання, особливості поточного фінансового планування, а основна увага акцентується на методичних підходах до обґрунтування окремих документів фінансового плану. Проте, розвиток концепцій управління (стратегічного менеджменту, процесного управління, ціннісно-орієнтованого управління) потребує вдосконалення усталених моделей організації поточного фінансового планування, ретельного вибору методів його здійснення в сучасних умовах, уваги до питань узгодженості стратегічного та поточного фінансових планів, що часто залишається поза увагою.

Метою роботи є обґрунтування підходу до побудови системи поточного фінансового планування на підприємствах торгівлі, який відповідає сучасним концепціям управління, забезпечує необхідну узгодженість зі стратегічним рівнем планування та спрямовує підприємство на вдосконалення його бізнес-моделі з метою підвищення цінності для усіх стейкхолдерів, збалансованого фінансового розвитку підприємства торгівлі.

Викладення основного матеріалу дослідження. Аналіз, узагальнення та розвиток сучасних підходів до визначення змісту та особливостей поточного фінансового планування дозволило нам виокремити його наступні сутнісні характеристики (рис. 1).



Рис. 1. Система сутнісних характеристик поточного фінансового планування
Джерело: складено та доповнено за [1-16]

Таким чином, поточне фінансове планування є підсистемою фінансового планування, що ґрунтується на стратегічному фінансовому плані і спрямоване на постійне вдосконалення бізнес-процесів, забезпечує інтеграцію поточних планів за усіма видами і напрямками діяльності, конкретизацію стратегічних планових фінансових показників, оптимізацію формування і використання фінансових ресурсів і забезпечує, таким чином, процес поточного управління фінансами на підприємстві торгівлі.

В перебігу поточного фінансового планування здійснюється обґрунтування обсягів, джерел та структури доходів підприємства; визначення планового обсягу та структури витрат; обґрунтування обсягу прибутку та напрямів його використання; обґрунтування обсягу та структури активів в розрізі їх окремих видів; визначення обсягу та структури капіталу в розрізі його окремих видів; обґрунтування вартості капіталу, що залучається в плановому періоді; обґрунтування обсягу та структури позитивного та від'ємного грошових потоків за видами діяльності; визначення обсягу чистого грошового потоку; обґрунтування показників результативності бізнес-процесів; прогнозна оцінка ризиків та обґрунтування заходів щодо усунення (або попередження) їх негативних наслідків.

Таким чином, в процесі поточного фінансового планування, стратегічні фінансові показники одержують конкретизацію та деталізацію, яка здійснюється в межах розробленої фінансової політики та з врахуванням заходів, що відображені в програмі фінансового розвитку. Виходячи з того, що система стратегічного фінансового планування, на наш погляд, має ґрунтуватись на інтеграції концепцій збалансованої системи показників та економічної доданої цінності, що дозволяє чітко сформулювати головний цільовий показник фінансової діяльності, ідентифікувати найважливіші фінансові важелі зростання цінності підприємства та надалі встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між ними та не фінансовими параметрами функціонування підприємства, а система стратегічних фінансових показників обґрунтовується в розрізі окремих напрямів стратегічного фінансового розвитку та елементів фінансового потенціалу, на які вони здійснюють вплив [17, с.359-370], показники поточного фінансового плану доцільно буде систематизувати аналогічним чином (табл.1).

Таблиця 1. Система показників поточного фінансового плану в розрізі перспектив фінансової складової

<i>Перспектива</i>	<i>Показники</i>
Фінансові ресурси	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Обсяг чистого грошового потоку; ✓ Обсяг доходів; ✓ Обсяг витрат; ✓ Обсяг чистого прибутку; ✓ Обсяг амортизації; ✓ Обсяг власних фінансових ресурсів, що залучаються із зовнішніх джерел; ✓ Обсяг власного капіталу; ✓ Обсяг банківських кредитів; ✓ Обсяг емісії облігацій; ✓ Обсяг товарних кредитів; ✓ Загальний обсяг позикового капіталу;
Активи	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Обсяг необоротних активів; ✓ Обсяг оборотних активів в розрізі окремих видів (запаси, поточна дебіторська заборгованість, грошові кошти) ✓ Обсяг інвестиційних витрат; ✓ Рентабельність активів.
Конфігурація (пропорції) ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Структура капіталу; ✓ Структура активів; ✓ Рівень платоспроможності (к-т загальної ліквідності, к-т абсолютної ліквідності); ✓ Довжина операційного циклу; ✓ Довжина фінансового циклу; ✓ Коефіцієнт ліквідності грошових потоків; ✓ Ризику.
Компетенції	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Коефіцієнт виконання заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів; ✓ Рентабельність бізнес-процесів; ✓ Витратомісткість бізнес-процесів.

Джерело: складено автором

Важливим аспектом організації поточного фінансового планування на підприємстві торгівлі є вибір моделі формування планових фінансових розрахунків. Так, складання поточного фінансового плану для державних

підприємств регламентується постановою Мінекономіки України, яка затверджує рекомендовану форму такого плану [18]. Згідно з рекомендаціями Міністерства економіки поточний фінансовий план державного підприємства має містити дві частини. Перша частина «Формування чистого прибутку» включає чотири розділи, в яких відображаються планові доходи, витрати, фінансові результати діяльності, розподіл чистого прибутку. Друга частина фінансового плану розкриває джерела формування і надходження коштів та напрями використання і містить сім розділів, які відображають: джерела формування та надходження коштів; приріст активів підприємства; повернення залучених коштів; витрати, пов'язані з унесенням обов'язкових платежів до бюджету та державних цільових фондів, покриття збитків минулих періодів, елементи операційних витрат; розрахунок ПДВ. На нашу думку, рекомендована форма поточного фінансового плану має ряд недоліків, а саме:

- спрямована на контроль державних коштів і, меншою мірою, на забезпечення поточного управління фінансами підприємства;
- деякі статті плану передбачають надмірну деталізацію, яка призводить до невиправданої перевантаженості документу та трудомісткості його складання;
- форма плану в цілому не відповідає основним звітним фінансовим документам, що спричинює необхідність формування додаткової звітності аналогічного зразка для забезпечення належного контролю;
- формування планових фінансових показників не прив'язується до цілей, стратегії підприємства, особливостей його діяльності на певному етапі життєвого циклу, що знижує його цінність як інструменту управління;
- негнучкий характер поточного фінансового плану. Рекомендації передбачають формування стабільного плану, який розробляється на рік з розбивкою по кварталах і надає можливість його коригування не більше, ніж двічі на рік, що може бути недостатнім в сучасних умовах господарювання.

Таким чином, розглядати його як основу для здійснення поточного фінансового планування на підприємствах торгівлі не вбачається доцільним. Це власне спостерігається на практиці: підприємства торгівлі, які здебільшого є недержавними, не використовують рекомендовану форму для формування поточного фінансового плану.

Натомість, в більшості досліджень закордонних та вітчизняних авторів поточний фінансовий план підприємства рекомендується розробляти у формі трьох взаємопов'язаних документів: плану доходів та витрат, балансового плану та плану надходження і витрачання грошових коштів. Зазначений підхід має ряд переваг, а саме:

- забезпечує кореспонденцію поточного фінансового плану з фінансовою звітністю за формами оформлення, що полегшує фінансовий контроль за його виконанням;
- забезпечує поєднання при плануванні двох принципових методів обчислення фінансових результатів діяльності: кумулятивного (методу нарахувань) та касового, що надає можливість здійснювати перспективну оцінку рентабельності, фінансової стійкості, платоспроможності;
- необхідність розроблення трьох документів, які пов'язані між собою, забезпечує уникнення помилок в плануванні;
- надає можливість деталізації та укрупнення окремих показників, залежно від потреб конкретного підприємства торгівлі.

Слід зазначити, що в практиці фінансового планування підприємств торгівлі України така форма поточного фінансового плану є найбільш поширеною, але багато підприємств нехтують окремими плановими документами, що знижує його цінність та дієвість як інструменту управління фінансами. Недоліками даного підходу, на наш погляд, є:

- відсутність або слабкий рівень зв'язку поточного фінансового плану з окремими бізнес-процесами, що не стимулює на реалізацію заходів по їх вдосконаленню;
- недостатній зв'язок фінансових показників поточного фінансового плану зі стратегічними. Безумовно, ця проблема є слідством недостатньо ефективної практичної реалізації комплексу планових процедур на підприємстві, але слід відзначити недостатній рівень методологічної розробленості і уваги до цього питання в наукових дослідженнях.

В цілому, зазначені підходи до формування поточного фінансового плану підприємства вважаються вже традиційними і отримали назву «бюджетна форма фінансового планування». В даному контексті під «бюджетною» розуміється форма планування, яка в цілому передбачає оформлення планових фінансових показників поточного і оперативного рівнів у вигляді типових планових документів у формі таблиць.

Натомість, останнім часом як в теоретичних дослідженнях, так і на практиці починає розвиватись ідея позабюджетного фінансового планування, яке передбачає відмову від усталених і традиційних таблиць, що відображають планові фінансові показники. За такого підходу, фінансовий план підприємства являє собою набір показників, які розгортаються від стратегічного до оперативного рівнів в розрізі окремих перспектив та підрозділів, що формує своєрідну «мережу» планових фінансових показників, доведених до окремих підрозділів, виконавців. Прихильники позабюджетної форми планування вказують на високі витрати часу і ресурсів на складання стандартних планових документів і відсутність такого недоліку в даному підході, що в цілому є об'єктивним. Проте, позабюджетна форма планування має ряд особливостей, які за певних умов можна розглядати як недоліки, а саме:

- складність взаємоув'язки окремих планових фінансових показників поточного і оперативного рівнів, що може призводити до їх неузгодженості і, таким чином, зменшувати якість фінансового плану;
- впровадження позабюджетної форми планування вимагає високого рівня комунікації, скоординованості роботи різних підрозділів, оперативності надання інформації;
- вимагає високого рівня кваліфікації планувальників, великого досвіду фінансового планування та їх традицій на підприємстві.

Так, навіть на думку практиків запровадження позабюджетної форми фінансового планування можливе на підприємствах, які мають досить великий досвід в організації його бюджетної форми і усталені традиції [19, с.16], що створює певні проблеми для його запровадження в чистому вигляді на підприємствах торгівлі України. Але, поряд з цим, недоцільно відмовлятися від сучасних підходів до фінансового планування лише з огляду на зазначені чинники, необхідно спрямовувати зусилля на створення передумов щодо їх вдосконалення та переходу на прогресивні форми організації фінансового планування.

Відтак, для підприємств торгівлі слухним буде запропонувати бюджетну-адаптивну форму поточного фінансового планування, яка ґрунтується на процесному підході до управління і дозволить в перспективі підприємствам на їх розсуд переходити до позабюджетного підходу (рис. 2).

Зміст зазначеного підходу полягає в його наступних особливостях:

- показники поточного фінансового плану конкретизують та деталізують стратегічні фінансові показники діяльності підприємства торгівлі і групуються відповідно до виокремлених перспектив стратегічного фінансового плану;

- формування поточного фінансового плану відбувається не за функціональним, а за процесним підходом, що передбачає обґрунтування показників вартості, ефективності та результативності окремих процесів;

- стандартні документи поточного фінансового плану (план доходів та витрат, балансовий план, план руху грошових коштів) носять допоміжний характер і виконують узгоджувальну функцію.

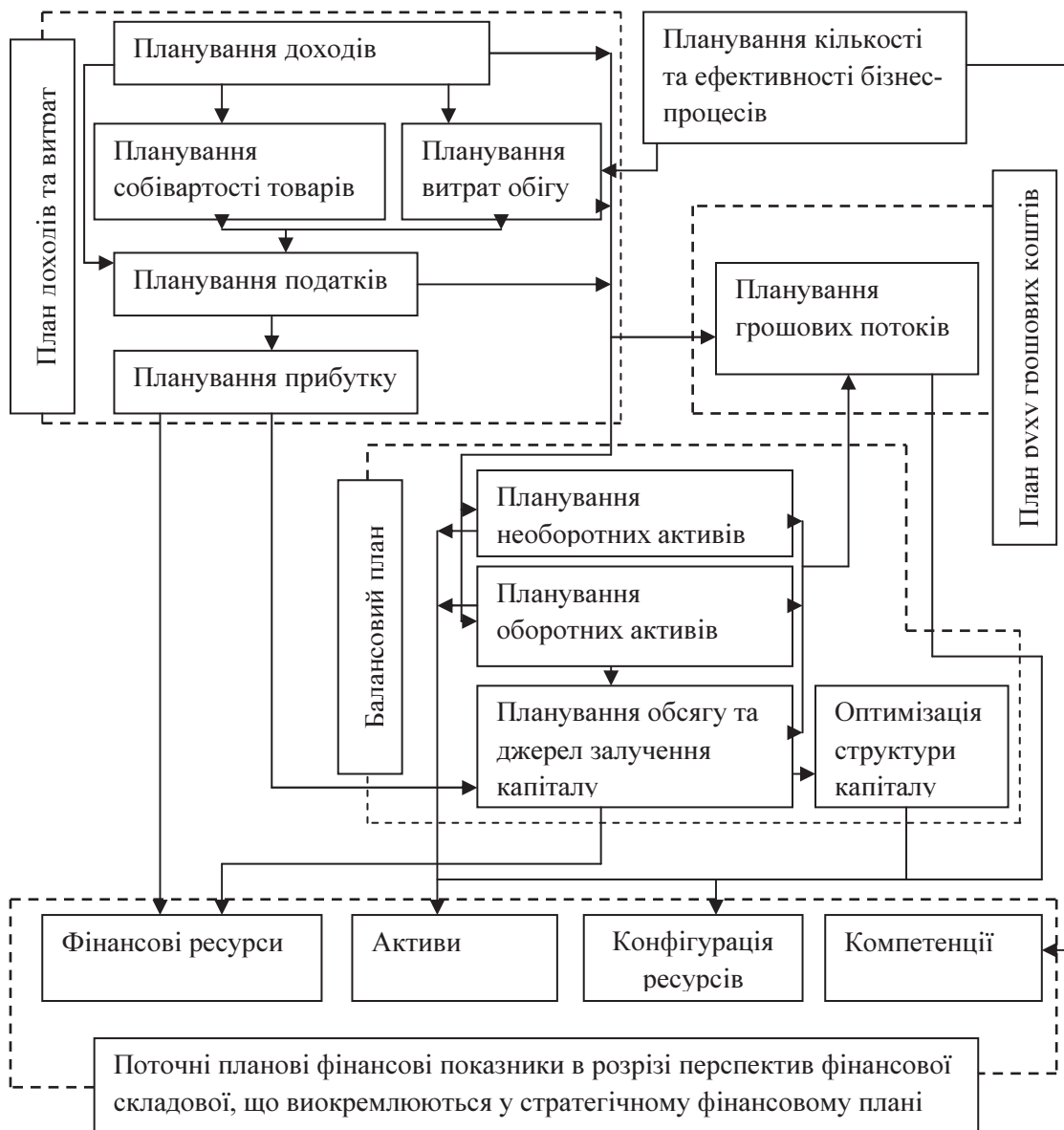


Рис. 2. Концептуальне представлення бюджетно-адаптивного поточного фінансового планування підприємства торгівлі на основі процесного підходу

Джерело: складено автором

Запропонований підхід до побудови підсистеми поточного фінансового планування на підприємстві торгівлі дозволить, на наш погляд, забезпечити більш високий рівень якості фінансового плану, підвищити його дієвість як інструменту управління фінансами так як характеризується рядом переваг, а саме:

1. Представлення поточних планових фінансових показників в розрізі перспектив по фінансовій складовій, що визначені у стратегічному фінансовому плані забезпечує чітку узгодженість підсистем стратегічного і поточного фінансового планування, деталізацію і конкретизацію стратегічних планових фінансових показників на окремі інтервали стратегічного горизонту планування та їх доведення до окремих виконавців;
2. Поєднання в системі поточного фінансового планування стандартних планових документів (плану доходів та витрат, балансового плану та плану надходження і витрачання грошових коштів) з показниками в розрізі перспектив фінансової складової підвищує рівень його обґрунтованості, сприяє уникненню технічних помилок при плануванні та формує передумови для переходу на позабюджетну форму фінансового планування в перспективі;
3. Планування кількості та фінансових показників бізнес-процесів в системі поточного фінансового планування відповідає концепції процесного управління і спрямовує підприємство торгівлі на їх постійне вдосконалення задля покращення фінансових результатів діяльності, підвищення цінності підприємства.

В процесі розроблення поточних фінансових планів для обґрунтування окремих фінансових показників застосовується досить широкий спектр методів. В сучасних дослідженнях до числа таких методів фахівці відносять: методи економіко-математичного моделювання, техніко-економічних розрахунків, балансовий, розрахунково-аналітичний, прямих розрахунків, нормативний, методи математичного програмування, програмно-цільовий [1-2, 10-12].

Так, важливим інструментом обґрунтування планових фінансових рішень в сучасних умовах є методи економіко-математичного моделювання, які полягають у побудові математичної моделі окремих показників, що описує їх функціональну залежність від певної системи факторів. Залежно від обраної кількості факторів (що визначається складністю фінансового показника) можуть обґрунтовуватись одно

факторні та багатофакторні моделі, на основі яких здійснюються планові фінансові розрахунки. Цей метод є найбільш прийнятним для проведення сценарного моделювання, особливо на основі багатофакторних моделей, які дозволяють розглядати декілька варіантів формування планових фінансових показників за різних прогнозованих умов зміни окремих факторів (песимістичному, оптимістичному, помірному). Застосування цього методу є найбільш виправданим в сучасних умовах високої динаміки зміни зовнішнього фінансового середовища. Позитивною рисою цього методичного підходу також є універсальність і досить широка сфера застосування: він може бути використаний для планування будь-якого фінансового показника (виручки від реалізації, прибутку, суми активів, суми і структури капіталу, чистого грошового потоку).

Широкого поширення в практиці фінансового менеджменту набув метод техніко-економічних розрахунків (або нормативний метод), який полягає у формуванні планових фінансових показників на основі обґрунтованих (самостійно підприємством) або встановлених законодавчо норм і нормативів. Метод вважається досить трудомістким, але його застосування сприяє економії ресурсів, можливості контролю за їх раціональним використанням. Важливою умовою його ефективного застосування є коректність, наукова обґрунтованість та вчасне і постійне коригування норм. Даний метод може використовуватись для планування окремих статей операційних витрат, запасів (товарних, сировини, пального) - на основі самостійно обґрунтованих норм, амортизації, податкових платежів - на основі законодавчо встановлених норм.

Важливе місце в системі методів обґрунтування планових фінансових показників посідає розрахунково-аналітичний, який застосовується за відсутності техніко-економічних нормативів та складності встановлення взаємозв'язку між окремими показниками та економічними явищами. Зміст розрахунково-аналітичного методу полягає у плануванні фінансових показників на основі аналізу їх досягнутого рівня та індексів зміни в плановому періоді. Недоліком методу є наявність елементу суб'єктивізму у визначенні таких індексів. Його застосування, як зазначає Соломатін А.Н., вимагає великого досвіду та розвитку інтуїції планувальників, досконалих знань щодо особливостей та умов функціонування підприємства торгівлі [12, с.42]. На основі цього методу на підприємстві торгівлі можуть

плануватись доходи, прибуток, обсяги оборотних активів. Досить часто цей метод застосовується в практиці фінансового планування малими та середніми підприємствами торгівлі, з огляду на його низьку трудомісткість, відсутність належної інформаційної бази для обґрунтування норм витрат та запасів, методичних складностей з обґрунтуванням економіко-математичних моделей.

Усі дослідники питань фінансового планування в системі методичного забезпечення його здійснення виокремлюють балансовий метод, в основі якого лежить застосування балансів для ув'язування наявних обсягів ресурсів з потребою в них. Такий підхід широко використовується для планування запасів, основних засобів та нематеріальних активів.

Аналіз змісту, особливостей застосування, переваг та недоліків зазначених методів, узагальнюючу характеристику сфери їх застосування та відповідність сучасним умовам господарювання представлено в таблиці 2.

Таблиця 2. Основні характеристики та сфера застосування методів поточного фінансового планування

Сфера застосування/ характеристика	Економіко- математичний	Техніко- економічних розрахунків	Факторно- аналітичний	Балансовий
<i>Можливість застосування для планування окремих показників поточного фінансового плану</i>				
Доходи	+	-	+	-
Витрати	+	+ -	+	-
Прибуток	+	-	+	+
Необоротні операційні активи	+	+	+	+
Запаси	+	+	+	+
Дебіторська заборгованість	+	-	+	-
Грошові кошти	+	+	+	+
Грошові потоки	+	-	+	+ -
<i>Умовні позначення: (+) - прийнятний; (+-) - частково прийнятний; (-) - неприйнятний (або майже неприйнятний)</i>				
<i>Характеристика методів</i>				
Трудомісткість методу	++	+	-	-
Відповідність сучасним умовам господарювання	++	+	+	+
Універсальність	+	-	-	-
Необхідність ПЕОМ для застосування	+	+ -	-	-
Можливість застосування на підприємствах торгівлі:				
- Великих;	+	+	+	+
- Середніх;	+ -	+ -	+	+
- Малих	+ -	+ -	+	+
<i>Умовні позначення: (++) - дуже виражена; (+) - виражена; (-) - не виражена</i>				

Джерело: складено автором

Теоретичні дослідження та практичний досвід засвідчують неможливість застосування одного методу для обґрунтування поточного фінансового плану підприємства торгівлі з огляду на необхідність

визначення досить великої кількості фінансових показників. Їх комплексне взаємоузгоджене використання є необхідною умовою забезпечення високої якості поточного фінансового плану підприємства торгівлі. Основними факторами, що впливають на вибір та комбінацію методів розроблення поточного фінансового плану є:

- наявне інформаційне забезпечення;
- наявне кадрове забезпечення процесу фінансового планування;
- наявність необхідного технічного та програмного забезпечення;
- загальний рівень управління на підприємстві;
- розмір підприємства торгівлі, який суттєво впливає на стан попередніх чинників;
- менталітет власників та топ-менеджерів, який визначає стиль управління і підходи до фінансового планування.

Виходячи з наведеної характеристики методів фінансового планування, сфери їх переважного застосування та факторів, що впливають на їх вибір, на наш погляд можна диференціювати вибір методів поточного фінансового планування для підприємств торгівлі різного розміру наступним чином (табл. 3).

Таблиця 3. Диференціація методів поточного фінансового планування залежно від розміру підприємства торгівлі

<i>Розмір підприємства торгівлі</i>	<i>Основний метод</i>	<i>Допоміжні методи</i>
Велике	Метод економіко-математичного моделювання	Техніко-економічних розрахунків; Розрахунково-аналітичний; Балансовий.
Мале	Розрахунково-аналітичний	Техніко-економічних розрахунків; Метод економіко-математичного моделювання; Балансовий.

Джерело: складено автором

Так, найбільш прийнятним підходом до розроблення поточного фінансового плану великого підприємства торгівлі є метод економіко-математичного моделювання. Кадрове, інформаційне, програмне забезпечення та прагнення до вдосконалення управління фінансами на такому підприємстві створює можливості для застосування цього методу у плануванні найважливіших фінансових показників його розвитку, встановленні зв'язків між ними, а в якості допоміжних, які використовуються для локальних планових розрахунків застосовувати методи техніко-економічних розрахунків, розрахунково-аналітичний та балансовий.

Побудова і застосування складних моделей в процесі поточного фінансового планування на малих підприємствах торгівлі є досить проблематичними і навіть невиправданими з фінансової точки зору з огляду на недостатність відповідного кадрового, інформаційного та технічного забезпечення, складності процедури такого планування. Застосування економіко-математичного моделювання як основи поточного фінансового планування на малому підприємстві можливе як виняток. Як правило, такий підхід може ініціювати власник, який безпосередньо здійснює управління і має необхідні знання та компетенції для його самостійної реалізації. Тому для малого підприємства основним методом поточного фінансового планування є розрахунково-аналітичний, який доповнюється балансовим, техніко-економічних розрахунків та економіко-математичним.

Середнє підприємство торгівлі, виходячи з особливостей його діяльності, організаційної структури, рівня кваліфікації персоналу фінансово-економічних служб (або окремого фахівця), стилю управління може тяжіти до одного із зазначених підходів до вибору методів поточного фінансового планування.

Не дивлячись на певну диференціацію методів поточного фінансового планування на підприємствах торгівлі різного розміру, необхідність багатоваріантних розрахунків є нагальною умовою сьогодення для будь-якого підприємства торгівлі. Тому обґрунтування поточного фінансового плану обов'язково передбачає визначення песимістичного, оптимістичного та помірних варіантів розвитку фінансових показників підприємства.

Висновки. В умовах високого рівня невизначеності та динаміки параметрів зовнішнього середовища суттєво зростає роль фінансового планування у забезпеченні ефективного та збалансованого функціонування підприємства, а розвиток сучасних концепцій управління вимагає вдосконалення наявних та формування нових підходів до його організації. Традиційні форми поточного фінансового планування вже нездатні повною мірою задовольняти потреби управління, так як не забезпечують належного зв'язку і координації стратегічного та поточного рівнів управління, орієнтуються переважно на контроль ресурсів, а не на забезпечення цільових результатів. Відтак, для подолання цих недоліків пропонується запроваджувати бюджетно-адаптивну форму поточного фінансового планування, яка передбачає поєднання традиційних планових документів з обґрунтуванням матриць поточних планових фінансових показників за окремими перспективами фінансової складової розвитку підприємства

торгівлі (що виокремлюються в межах стратегічного рівня фінансового планування), орієнтацію планових фінансових розрахунків на вдосконалення бізнес-процесів. Це дозволить забезпечити більш високий рівень координації стратегічного та поточного фінансових планів, орієнтацію поточного фінансового плану не на розподіл і контроль ресурсів, а на вдосконалення процесів з метою забезпечення цільового результату, запроваджувати дієві системи мотивації персоналу узгоджені з фінансовим планом підприємства.

З огляду на те, що поточний фінансовий план містить досить широкий перелік фінансових показників, формування яких визначається значною кількістю факторів, це вимагає дослідження та вдосконалення методологічних засад та методичного інструментарію їх обґрунтування, що буде предметом подальшого дослідження автора.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. –В 2-х томах. Т.1./ И.А. Бланк. -3-е изд., перераб. и доп. –М.: ОМЕГА-Л, 2011. – 656 с.
2. Біла О.Г. Фінансове планування і прогнозування / О. Г. Біла. — Львів: Компакт-ЛІВ, 2007. — 316 с.
3. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства. /А.А. Мазаракі, Н.М. Ушакова, Л.О. Лігоненко /Під ред. проф. Ушакової Н.М. –К.: Хрещатик, 1999. – 800 с.
4. Фінанси підприємств / А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик, Л.Д. Буряк та ін. – [Кер.кол.авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін]. – 5-е вид., перероб. та допов. – К.: КНЕУ, 2004. -546 с.
5. Савчук В.П. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент/ В.П.Савчук –К.: Издательский дом «Максимум», 2006. – 884 с.
6. Акофф Р. Планирование будущего корпорации /Р. Акофф –М.: Прогресс, 1985. -278 с.
7. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: учебно-методическое пособие / М.М. Алексеева –М.: «Финансы и статистика», 2001. -244с.
8. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка/ Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2001. -260 с.
9. Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование / В.В. Бочаров –СПб.: Питер, 2003. -386 с.
10. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование / М.И. Бухалков –М.: ИНФРА-М, 2000. -392 с.
11. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии. / О.Н. Лихачева –М.: Проспект, 2004. -264 с.

12. Экономика и организация деятельности торгового предприятия. / А.Н. Соломатин, Л.А. Калинины, Е.В. Харитоновна и др. –[Под общ. Ред. А.Н. Соломатина]. –М.: ИНФРА-М, 2001. -295 с.
13. Брейли Р. Принципы корпоративных финансов. / Р. Брейли, С. Майерс –[Пер. с англ.] – М.: Олимп-Бизнес, 1997. –823 с.
14. Tomassin C. Finance corporative. /С. Tomassin, Gagnon R. / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.claudethomassin.com/.../chap5.ppt
15. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. -[Пер.с нем.] /Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л.Лукашевича. / Д.Хан – М.: «Финансы и статистика», 1997. -800 с.
16. Ченг Ли Ф. Финансы корпораций: теория, методы и практика / Ф. Ли Ченг, Дж.И. Финнерти –[Пер. с англ.] –М.: ИНФРА-М, 2000. -686 с.
17. Ситник Г.В. Стратегічне фінансове планування в системі управління підприємством торгівлі / Г.В. Ситник // Бізнес-інформ. -2013 -№9. –С.359-370.
18. Порядок складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 173 від 21.06.2005 (зі змінами та доповненнями) / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.me.kmu.gov.ua/file/link/180917/file/Poryadok.doc
19. Мартынов А. Без бюджетных тисков. / А. Мартынов // Финансист. -2012. -№6(55). – С.6-16.