

РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

РОЗРОБЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ
ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМDEVELOPMENT OF PLANNING IN THE SYSTEM
OF FINANCIAL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

УДК 658.14

<https://doi.org/10.32843/infrastruct34-10>**Бабич Д.В.**д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту
Харківський інститут фінансів
Київського національного торговельно-
економічного університету**Тюріна Д.М.**к.п.н., доцент,
доцент кафедри обліку, аудиту
та економічного аналізу
Харківський інститут фінансів
Київського національного торговельно-
економічного університету**Кібенко Я.Ю.**студентка
Харківський інститут фінансів
Київського національного торговельно-
економічного університету

Стаття присвячена розгляду актуальної проблеми фінансового планування як основного елементу управління фінансами в умовах сучасної економіки. Визначено значення і переваги планування в роботі підприємства. Відображено основні функції фінансового планування. Також у статті розглянуті теоретичні аспекти фінансового планування і його проблематика для українських підприємств. Виділено основні види планування: поточне і стратегічне. Перераховано методи, що використовуються в поточному фінансовому плануванні. Проаналізовано методи та моделі, що використовуються в стратегічному фінансовому плануванні, а також виділені їхні недоліки. З метою вдосконалення фінансової політики надані рекомендації до розроблення системи стратегічного планування. Зроблені висновки, що від належної організації фінансового планування докорінно залежить благополуччя не тільки одного підприємства, але і всієї країни. Найбільш об'єктивне і точне фінансове прогнозування є запорукою успіху впровадження та виконання прийнятих методик і управлінських рішень.

Ключові слова: планування, фінансове планування, методи планування, стратегічне фінансове планування, фінанси, фінансовий менеджмент.

Стаття посвящена рассмотрению актуальной проблемы финансового планирования

как основного элемента управления финансами в условиях современной экономики. Определены значение и преимущества планирования в работе предприятия. Отражены основные функции финансового планирования. Также в статье рассмотрены теоретические аспекты финансового планирования и его проблематика для украинских предприятий. Выделены основные виды планирования: текущее и стратегическое. Перечислены методы, которые используют в текущем финансовом планировании. Проанализированы методы и модели, которые используют в стратегическом финансовом планировании, а также выделены их недостатки. С целью совершенствования финансовой политики даны рекомендации к разработке системы стратегического планирования. Сделаны выводы, что от надлежащей организации финансового планирования в корне зависит благополучие не только одного предприятия, но и всей страны. Наиболее объективное и точное финансовое прогнозирование является залогом успеха внедрения и выполнения принятых методик и управленческих решений.

Ключевые слова: планирование, финансовое планирование, методы планирования, стратегическое финансовое планирование, финансы, финансовый менеджмент.

The article is devoted to the consideration of the urgent problem of financial planning as the main element of financial management in the modern economy. We determined the significance and advantages of planning in the enterprise. The main functions of financial planning are reflected. The article also discusses the theoretical aspects of financial planning and its problems for Ukrainian enterprises. Highlighted the main types of planning: current and strategic. The methods that are used in current financial planning are listed. The methods and models that are used in strategic financial planning are analyzed, and their disadvantages are highlighted. In order to improve financial policy, recommendations are given for the development of a strategic planning system. In the course of financial planning, each organization comprehensively evaluates its financial condition, determines the possibility of increasing financial resources and identifies areas for their most effective use. Financial planning is carried out on the basis of the analysis of information on the finances of an economic entity obtained from accounting, statistical and management reporting. In a market economy, the importance and relevance of financial planning increases significantly. The most objective and accurate financial forecasting is the key to the success of the implementation and implementation of accepted methods and management decisions. A business cannot rely on prosperity without developing financial plans and monitoring their implementation. Therefore, in developed countries, planning is one of the most important tools for regulating the economy. It is concluded that the well-being of not only one enterprise, but the whole country as a whole, fundamentally depends on the proper organization of financial planning. The most objective and accurate financial forecasting is the key to success in the implementation and implementation of accepted methods and managerial decisions. Paying more attention to financial planning, it is possible to achieve the strengthening of the financial stability of the enterprise, provided that the budgeted volumes of operating and investment activities on the basis of financial stability.

Key words: planning, financial planning, planning methods, strategic financial planning, finance, financial management.

Постановка проблеми. В умовах сучасної економічної ситуації підприємницька діяльність стикається із впливом окремих фундаментальних факторів, що призводять до дестабілізації і високої волатильності ринкової кон'юнктури. У зв'язку з цим такі основні бізнес-процеси, як фінансове планування і бюджетування компанії, стають неефективними і потребують удосконалення своєї системи. Але, незважаючи на благі цілі вдосконалення

системи фінансового планування, менеджмент підприємства стикається з окремими проблемами, причиною чого є процеси будь-якого характеру.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорія, методологія та практика фінансового планування постійно перебувають у колі основних проблем фахових наукових досліджень.

Теоретичні та методологічні аспекти фінансового планування у діяльності підприємств розгля-

дають у своїх працях М.Д. Бердинець, Т.Г. Васильців, Т.О. Ілляшенко, В.В. Круш, М.В. Скобенко, А.В. Сурженко, А.А. Фастовець та багато інших.

Крім того, питанням вивчення аспектів фінансового планування приділили увагу такі зарубіжні економісти, як І.А. Бланк, Б. Коласса, Ж. Перар, А. Фалуді, Д. Хан, Д.К. Шим, Д.Г. Сігел, Е. Хелферт тощо.

Дослідження сутності фінансового планування показало, що досі у працях науковців залишається не досить висвітленим та навіть суперечливим питання сутнісної характеристики планування у системі фінансового управління підприємством.

Постановка завдання. Мета статті полягає в узагальненні і систематизації наукової літератури, що розкриває сутність, мету, завдання, методи та моделі, принципи та функції фінансового планування та формування цілісного уявлення про фінансове планування в системі менеджменту підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як на малих, так і на великих підприємствах є висока потреба в ефективному фінансовому плануванні, але, як правило, вона є доступною для тих підприємств, що володіють значними коштами для залучення висококваліфікованих фахівців, які здатні вести масштабну планову роботу. Одним із найбільш затребуваних і перспективних напрямів удосконалення фінансового менеджменту сьогодні є підвищення якості системи фінансового планування на підприємстві.

Вивчивши різні підходи до визначення поняття «фінансове планування», можна дійти висновку, що це влучний вислів усіх планованих показників і результатів, наведених у фінансових термінах. З його допомогою керівництво компанії зіставляє витрати і результати за планований період і його окремі тимчасові порядки. Крім того, наявність фінансового планування передбачає використання подальшого контролю, коригування та дотримання фінансового плану, що перетворює його в управлінську технологію.

Фінансове планування спрямоване на досягнення таких цілей [4, с. 181]:

- 1) визначення обсягу передбачуваних надходжень грошових коштів на рахунки компанії;
- 2) визначення можливостей реалізації готової продукції з урахуванням договорів, що укладаються, й економічної кон'юнктури ринку;
- 3) визначення й обґрунтування передбачуваних витрат господарської діяльності;
- 4) встановлення раціональних пропорцій під час розподілу коштів;
- 5) визначення фінансової ефективності окремих структур компанії за допомогою прогнозування майбутніх результатів.

Зважаючи на наявність суб'єктивної оцінки під час складання фінансового плану та нестабільного середовища функціонування підприємства, фінансове планування стикається з численними

труднощами. Основні проблеми такого процесу можна розділити на дві ключові групи:

1) проблеми ефективності та точності, серед яких, наприклад, більш високий рівень фактичних витрат, ніж під час планування, тощо;

2) проблеми організаційного характеру, серед яких – кадрове та інформаційне забезпечення. Прикладом може бути взаємозв'язок бухгалтерії компанії з іншими підрозділами, коли останні не надають всю необхідну інформацію першим, що впливає на процес фінансового планування.

Крім цього, для українських підприємств характерні такі додаткові проблеми щодо функціонування системи фінансового планування [2; 3]:

1) нереалістичність сформованих фінансових планів, насамперед показників прибутковості і результативності виробництва;

2) відсутність оперативності під час складання фінансових планів;

3) відсутність автоматизації управлінського і фінансового обліку;

4) висока ступінь ринкової невизначеності в українській економіці;

5) відірваність стратегічного планування від оперативного і поточного;

6) відсутність чітких внутрішніх стандартів складання планів.

Під час розгляду діяльності підприємств виділяють три основних види фінансового планування (за строками): оперативне – менше 1 року, як правило, за кварталами або місяцями, поточне – в межах одного року, стратегічне – від 2 до 5 років.

Оперативне фінансове планування в деяких джерелах розглядається як вид короткострокового планування. Воно призначене для управління рухом грошових потоків, що дає змогу в кінцевому рахунку підтримувати стійку платоспроможність підприємства. Також оперативне фінансове планування є інструментом, за допомогою якого ведеться моніторинг стану оборотних коштів підприємства та управління джерелами фінансування. Оперативне фінансове планування передбачає насамперед складання і подальше виконання платіжного календаря, касового і кредитного планів.

Поточне фінансове планування – це планування всіх доходів і витрат для забезпечення розвитку бізнесу організації на звітний період – як правило, протягом 1 року.

Стратегічне фінансове планування – це процес вибору довгострокових цілей організації і способу їх найкращого досягнення. За допомогою стратегічного планування визначаються ключові фінансові показники, темпи виробництва, зростання бізнесу, що є головною формою реалізації стратегії розвитку.

Під час фінансового планування застосовуються такі методи:

1. Метод екстраполяції.
2. Метод терміну оборотності.

3. Метод бюджету грошових коштів.
4. Метод попередніх (прогнозних) балансів.
5. Розрахунково-аналітичний метод.
6. Нормативний метод.
7. Балансовий метод.
8. Методи математичного моделювання.

Незважаючи на наявність великої кількості методів, ефективність їх використання не завжди висока, оскільки вони можуть не відображати будь-яких проблем сучасної української економіки. Щодо особливих або нещодавно виниклих проблем застосовуються комплексні методи, однак їх застосування у плануванні обмежене через те, що кожному підрозділу організації потрібно акцентувати увагу лише на одних показниках.

Щоб не допустити помилок, а також перевитрати ресурсів під час застосування набору не пов'язаних один з одним методів, доцільно провести розроблення силами управлінського персоналу власної системи стратегічного фінансового планування, що включає свою методологію, адаптовану до конкретної компанії і до поточних економічних реалій.

За основу можна взяти метод економічного аналізу, оскільки саме в ньому є важливий етап оцінки та аналізу фінансових показників підприємства, динаміки його стану, внутрішніх резервів і характеру їх зміни. Таким чином, метод економічного аналізу буде першим етапом такої системи планування, після чого йде другий етап – аналіз зовнішнього середовища, ринкової і економічної кон'юнктури.

Інакше кажучи, цей етап є аналізом макросередовища компанії, тобто факторів, на які фірма не в змозі значно вплинути. Саме тому тут особлива увага приділяється прогнозній діяльності, що становить основу інформаційної бази для стратегічного планування діяльності компанії.

Прогнозу підлягають, як правило, такі параметри, як індекс споживчих цін (інфляція), динаміка валютного ринку, цін на сировину тощо. При цьому особливо виділяється важливість прогнозування товарно-сировинного ринку галузі підприємства, оскільки його поведінка визначає найближчим зовнішнє оточення організації.

Завершальним елементом у структурі стратегічного фінансового планування є процес управління ризиками. На підставі вже використовуваних або із застосуванням нових статистичних методів можна, маючи базу даних про діяльність підприємства, оцінити ймовірність настання різних подій, в тому числі і негативних. На підставі ризиків у тих чи інших сферах будується конкретна стратегія протидії їм, що може включати страхування ризиків (тобто плату за зниження рівня ризику). Головним же практичним питанням залишається, як правило, кількісна оцінка наслідків ризику, яка і вимагає ведення статистики на підприємстві. Крім того, забезпечення сталого розвитку підприємства, незважаючи на можливі ризики, зазвичай

проводиться шляхом диверсифікації тих чи інших напрямів і сфер діяльності, що дає змогу знизити вплив несприятливих наслідків в одній галузі діяльності на іншу. Таким чином, процес управління ризиками дає два основні результати: оцінку можливих негативних наслідків (а значить, і необхідний запас міцності на плановий період), а також необхідний ступінь диверсифікації діяльності під час формування стратегії.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, розроблена на основі такого підходу система стратегічного фінансового планування, ґрунтуючись на комбінації вибраних методів, дає змогу знизити ризики планування в управлінні, а також компенсувати потенційні недоліки наявних методів. Розглянутий підхід дає змогу на підставі моделювання економічного аналізу оцінювати фактори внутрішнього і зовнішнього середовища компанії і більш обґрунтовано підходити до процесу створення стратегії компанії наплановий період.

Приділяючи більше уваги фінансовому плануванню, можна досягти зміцнення фінансової стабільності підприємства за умови виконання прогнозованих бюджетом обсягів операційної та інвестиційної діяльності на засадах фінансової стійкості, створення передумов для отримання чистого прибутку, достатнього для самокупності та самофінансування підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гончар В. Перспективи розвитку та шляхи вдосконалення фінансового планування в сучасних умовах. *Фінанси України*. 2012. № 3. С. 1–5.
2. Равенков А. Фінансове планування на підприємстві. *Проблеми теорії та практики управління*. 2010. № 4. С. 72–78.
3. Литвин Ю.О. Фінансове планування на підприємствах в сучасних умовах. *Актуальні проблеми розвитку фінансово-кредитної системи України*. Донецьк: ДонНТУ, 2012. С. 67–85.
4. Мусорін А.Г. Проблеми організації ефективної системи фінансового планування. *Науково-методичний електронний журнал «Концепт»*, 2016. Т. 6. С. 181–185.
5. Шептієва О.Е. Удосконалення системи фінансового планування на підприємствах. *Актуальні проблеми гуманітарних та природничих наук*, 2016. № 2–3. С. 148–152.

REFERENCES:

1. Honchar V. (2012) *Perspektyvy rozvytku ta shlyakhy vdoskonalennia finansovoho planuvannia v suchasnykh umovakh* [Prospects for development and ways to improve financial planning in modern conditions]. *Finansy Ukrainy*. № 3. pp. 1–5. (in Ukrainian)
2. Ravenkov A. (2010) *Finansove planuvannia na pidpriemstvi* [Financial planning at the enterprise]. *Problemy teorii ta praktyky upravlinnia*. № 4. pp. 72–78. (in Ukrainian)

3. Lytvyn Yu.O. (2012) *Finansove planuvannia na pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh* [Financial planning at enterprises in modern conditions]. *Aktualni problemy rozvytku finansovo-kredytnoi systemy Ukrainy*. Donetsk: DonNTU. pp. 67–85. (in Ukrainian)

4. Musorin A.H. (2016) *Problemy orhanizatsii efektyvnoi systemy finansovoho planuvannia* [Problems of organization of effective financial planning system].

Naukovo-metodychnyi elektronnyi zhurnal «Kontsept», T. 6. pp. 181–185. (in Russian)

5. Sheptiieva O.E. (2016) *Udoskonalennia systemy finansovoho planuvannia na pidpriemstvakh* [Improvement of the system of financial planning at the enterprises]. *Aktualni problemy humanitarnykh ta pryrodnychykh nauk*. № 2–3. pp. 148–152. (in Russian)

Babych Dmytro

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at Department of Management
Kharkiv Institute of Finance
Kyiv National University of Trade and Economics

Tiurina Dina

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Accounting, Auditing
and Economic Analysis
Kharkiv Institute of Finance
Kyiv National University of Trade and Economics

Kibenko Yana

Student
Kharkiv Institute of Finance
Kyiv National University of Trade and Economics

**DEVELOPMENT OF PLANNING IN THE SYSTEM
OF FINANCIAL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE**

The purpose of the article. The purpose of the article is to summarize and systematize the scientific literature, which reveals the essence, purpose, tasks, methods and models, principles and functions of financial planning and forming a holistic view of financial planning in the enterprise management system.

Methodology. There is a high need for efficient financial planning, both for small and large enterprises, but as a rule it is affordable for those businesses with significant funds to attract highly qualified professionals who capable of conducting large-scale planned work. One of the most sought after and promising areas for improving financial management today is improving the quality of the financial planning system in the enterprise.

Having studied different approaches to the definition of the term "financial planning", we can conclude that this is an accurate expression of all the planned indicators and results presented in financial terms. With its help, the company management compares costs and results for the planned period and its separate time schedules. In addition, the availability of financial planning implies the use of further control, adjustment and adherence to the financial plan, which transforms it into management technology.

The final element in the structure of strategic financial planning is the risk management process. Based on the methods already used or with the use of new statistical methods, it is possible, having a database of enterprise activity, to assess the likelihood of various events, including negative ones. Based on risks in certain areas, a specific strategy to counter them is being built, which may include risk insurance (that is, a fee for reducing the level of risk).

Results. A strategic financial planning system, based on a combination of selected methods, reduces the risks of planning in management and offsets potential weaknesses in existing methods. The considered approach allows to evaluate the internal and external factors of the company on the basis of modeling of economic analysis and more justified approach to the process of creating the company strategy for the planning period.

Paying more attention to financial planning, it is possible to achieve the strengthening of the financial stability of the enterprise, provided that the budgeted volumes of operating and investment activities on the basis of financial stability, the creation of prerequisites for obtaining net profit sufficient for self-sufficiency and self-financing of the enterprise.

Practical implications. According to the authors, in order to avoid mistakes, as well as waste of resources when applying a set of unrelated methods, it is advisable to develop by the management personnel their own system of strategic financial planning, which includes its methodology, adapted to the specific company and current economic realities.

Value/originality. In our work we have considered theoretical aspects of financial planning and its problems for Ukrainian enterprises.