

УДК 656.078: 338.47

JEL Classification G31, L52, O21

DOI 10.31375/2226-1915-2019-3-68-85

Н.В. Ярова

к.е.н., доцент, доцент кафедри «Економіка і фінанси»

ninayarovaya2017@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-9703-3305

О.В. Воркунова

к.е.н., доцент, доцент кафедри «Економіка і фінанси»

i.ramazanov@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-2451-5853

Н.В. Хотєєва

к.е.н., доцент, доцент кафедри «Економіка і фінанси»

otbratal@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-3858-6540

О.С. Скліфос

магістр

alexashelkova@gmail.com

Одеський національний морський університет, Одеса, Україна

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ОСНОВ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Анотація. У статті розглянуто основні аспекти формування фінансових планів підприємства. Складний процес фінансового планування потребує сформулювати систему вимог (у вигляді набору кількісних параметрів), яким має задовольняти дане підприємство. У якості цільових орієнтирів, як правило, зазначають підвищення рівня рентабельності капіталу, однак підтримка фінансової стійкості має бути актуальною у зв'язку з сучасними економічними умовами.

Для підприємств портової діяльності аналіз відхилень показників оперативних планів є необхідним. Планування бюджетів є поточним процесом, в якому необхідно постійно здійснювати координацію бюджетів різних підрозділів.

Фінансове планування – це планування фінансових ресурсів і фондів грошових коштів підприємства. Необхідність фінансового планування як особливої сфери планової діяльності обумовлено відносною самостійністю руху грошових коштів по відношенню щодо матеріально-речових елементів. Особливе значення якості фінансового планування на підприємствах зростає. Фінансовий план підприємства взаємопов'язаний з іншими аспектами планування господарської діяльності підприємства.

На основі організаційної структури формується фінансова структура, яка необхідна за для вибору об'єкта бюджетування. Організаційні структури підприємств морської галузі відрізняються тим, що досить часто державні підприємства мають централізовану структуру та методику формування бюджетів, що не сприяє підвищенню ефективності планування та бюджетного контролю. Формування фінансової структури без оптимізації організаційної ускладнює не тільки процес контролю виконання планів, а і саму діяльність підприємства.

Ключові слова: фінансове планування, контроль, бюджет, дохід та витрати підприємства, морська галузь.

УДК 656.078: 338.47

JEL Classification G31, L52, O21

DOI 10.31375/2226-1915-2019-3-68-85

Н.В. Яровая

к.э.н., доцент, доцент кафедры «Экономика и финансы»

ninayarova2017@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-9703-3305

О.В. Воркунова

к.э.н., доцент, доцент кафедры «Экономика и финансы»

i.ramazanov@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-2451-5853

Н.В. Хотеева

к.э.н., доцент, доцент кафедры «Экономика и финансы»

otbrata1@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-3858-6540

О.С. Склифос

магистр

alexashelkova@gmail.com

Одесский национальный морской университет, Одесса, Украина

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДИЧЕСКИХ ОСНОВ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

***Аннотация.** В статье рассмотрены основные аспекты формирования финансовых планов предприятия. Сложный процесс финансового планирования требует сформулировать систему требований (в виде набора количественных параметров), которым должно удовлетворять данное предприятие. В качестве целевых ориентиров, как правило, отмечают повышение уровня рентабельности капитала, однако поддержка финансовой устойчивости также должна быть актуальной в современных экономических условиях.*

Анализ отклонений показателей оперативных планов необходим. Планирование бюджетов представляет собой текущий процесс, в котором необходимо постоянно осуществлять координацию бюджетов различных подразделений.

Финансовое планирование – это планирование финансовых ресурсов и фондов денежных средств предприятия. Необходимость финансового планирования как особой сферы плановой деятельности обусловлено относительной самостоятельностью движения денежных средств по отношению к материально-вещественным элементам. Особое значение качества финансового планирования на предприятиях растет. Финансовый план предприятия взаимосвязан с другими аспектами планирования хозяйственной деятельности предприятия в морской отрасли.

На основе организационной структуры формируется финансовая структура, которая необходима для выбора объекта бюджетирования. Организационные структуры предприятий морской отрасли отличаются тем, что довольно часто государственные предприятия имеют централизованную структуру и неэффективную для планирования и контроля методику формирования бюджетов. Формирование финансовой структуры без оптимизации организационной усложняет не только процесс контроля выполнения планов, а и саму деятельность предприятия.

***Ключевые слова:** финансовое планирование, контроль, бюджет, доходы и расходы предприятия, морская отрасль.*

UDC 656.078: 338.47

JEL Classification G31, L52, O21

DOI 10.31375/2226-1915-2019-3-68-85

N.V. Yarova

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
of the Department «Economics and Finance»
ninayarovaya2017@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-9703-3305

O.V. Vorkunova

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department «Economics and Finance»
i.ramazanov@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-2451-5853

N.V. Khoteyeva

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department «Economics and Finance»
otratal@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-3858-6540

O.S. Sklifos

Masters degree student
alexashelkova@gmail.com
Odessa National Maritime University, Odessa, Ukraine

THE BASIC DIRECTIONS OF IMPROVEMENT THE METHODOLOGICAL BASIS OF FINANCIAL PLANNING AT ENTERPRISES

Abstract. *The article discusses the main aspects of the formation of financial plans of the enterprise. The complex process of financial planning will require formulating a system of requirements (in the form of a set of quantitative parameters) that the enterprise must satisfy. Increasing levels of return on equity are generally cited as targets, however, support for financial sustainability should be relevant in the current economic environment.*

For port enterprises, an analysis of variations in operational plans is necessary. Budget planning is an ongoing process in which the budgets of the various units need to be constantly coordinated.

Financial planning is the planning of financial resources and funds of the enterprise. The need for financial planning as a special sphere of planning activity is conditioned by the relative independence of cash flow in relation to material and material elements.

The special importance of the quality of financial planning in enterprises is increasing. The financial plan of the enterprise is interconnected with other aspects of planning of business activity of the enterprise in the maritime industry.

Today, however, it is necessary to take into account the impact of the environment on businesses, especially marine businesses. This is because of an important aspect – the global economic crisis has led to a decline in production, which can not but affect the efficiency of operation of enterprises in the maritime industry.

The financial structure of an enterprise is the composition of various types of business and other areas of financial responsibility for income and expenses and other defined financial indicators, distributed between structural units, which act as objects of budgeting and management accounting.

The methodological framework is a fairly broad concept, it includes a wide range of issues that need to be considered in the planning process. Attention will focus on three questions. Assessment and control methods also need to be given sufficient attention.

Planning method – methods and methods of calculating indicators. In the part of financial planning there are six methods of justification of planned values.

Financial planning, first, the definition of the future of the enterprise and its structural units, secondly, the design of the desired results of the enterprise and, thirdly, the choice of methods and means (resources) and determine the sequence of actions in achieving the desired results.

There are three groups: centers whose revenues consistently exceed costs; Centers that do not yet generate a sustainable income but may soon become such; cost centers.

However complicated the budgeting process may be, it will only succeed if middle and lower level executives are convinced that senior management is genuinely interested in the deliverables and will be encouraged to meet the planned budgetary goals.

Changes to the organizational and financial structure should take into account that some maritime industries are state-owned and have some peculiarities of financial planning. It is also difficult to assess the level of financial planning efficiency.

According to a study, financial performance is not entirely objective. In our opinion, the process of financial planning should be evaluated not only from the point of view of increasing the level of financial indicators, but also from the standpoint of organizational aspects of the process.

It is necessary to combine the methods of evaluating the effectiveness of organizational structures with the methods of evaluating the effectiveness of financial planning.

Keywords: *financial planning, control, budget, income and expenses of the enterprise, marine industry.*

Постановка проблеми. Фінансове планування і контроль є відносно новим розділом управлінських знань, методик, технологій. Водночас постановка регулярного фінансового планування і контролю на підприємствах є необхідною умовою і має першорядне значення для ефективного здійснення фінансової функції компанії.

Удосконалення, реорганізація фінансової функції підприємства дозволяє підвищити клієнтоорієнтованість компанії, збільшити ефективність використання грошових коштів, скоротити потребу в оборотному капіталі, підвищити прибутковість ос-

новної діяльності, забезпечити обґрунтованість нових інвестицій і максимальну рентабельність вже інвестованого капіталу.

Фінансове планування – це планування фінансових ресурсів і фондів грошових коштів підприємства. Фінансове планування як особлива сфера планової діяльності обумовлене відносною самостійністю руху грошових коштів по відношенню щодо матеріально-речових елементів [10; 12].

Особливе значення якості фінансового планування на підприємствах зростає. Фінансовий план підприємства взаємопов'язаний з іншими

аспектами планування господарської діяльності підприємства.

Однак сьогодні необхідно враховувати вплив зовнішнього середовища на підприємства, особливо підприємства, тому що глобальна економічна криза призвела до спаду виробництва, що не може не позначитися на ефективності функціонування підприємств морської галузі.

Огляд останніх досліджень і публікацій. Дослідженням різних аспектів фінансового планування присвячені наукові праці широкого кола науковців. Так, Онисько С.М. та Марич П.М. [2; 3; 7] розглядають основні аспекти фінансового планування, розробки Семенова Г.А. та Бугай В.З. [10; 11], присвячені теоретичним і практичним аспектам ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства, Воронкова В.Г. [2; 3] аналізує концепцію планування та прогнозування в умовах ринку. Більш вузьким аспектам, були присвячені такі роботи Егорова П.В. та Сердюк-Копчекчи Ю.В, Плікус І.Й та інших [4; 6; 12; 14].

Однак, складний процес формування фінансових планів має враховувати усі особливості стану підприємства. Тому фінансове планування підприємств окремої галузі потребує більш чіткої проробки.

Мета дослідження. Метою статті є дослідження основних аспектів фінансового планування з врахуванням галузевих особливостей та форми власності підприємства.

Основний матеріал дослідження. Метою управління фінансами підприємства є в кінцевому рахунку забезпечення і підтримання його фінансової стійкості в довгостроковій перспективі. Для кожного конкрет-

ного підприємства можна сформулювати систему вимог (у вигляді набору кількісних параметрів), яким має задовольняти дане підприємство, щоб бути фінансово стійким.

Це дуже важливо саме в практичному плані, оскільки без цього, по суті, і фінансовий аналіз, і фінансове планування, і в цілому управління фінансами підприємства втрачають орієнтири, і, отже, сенс.

Фінансове планування – це процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками підприємства у плановому періоді [2; 3; 7].

Основними завданнями фінансового планування на підприємстві є:

- забезпечення виробничої та інвестиційної діяльності необхідними фінансовими ресурсами;

- установлення раціональних фінансових відносин з суб'єктами господарювання, банками, страховими компаніями тощо;

- визначення шляхів ефективного вкладення капіталу, оцінювання раціональності його використання;

- виявлення та мобілізація резервів збільшення прибутку шляхом раціонального використання матеріальних, трудових та грошових ресурсів;

- здійснення контролю за утворенням та використанням платіжних засобів.

Фінансовий план – складова частина бізнес-плану підприємства. При розробці бізнес-плану передбачається виходити з того, що визначення коштів, необхідних для фінансування розвитку підприємства, передбачає оцінку цього плану як інвестиційного

проекту. Це означає, що передбачені планом витрати підприємства повинні бути обґрунтовані їх економічною ефективністю [3; 4; 7].

У бізнес-плані розрізняють два види фінансового планування: стратегічне і тактичне.

Стратегічний (перспективний) фінансовий план – це форма реаліза-

ції цілей і завдань підприємства, стратегії інвестицій і передбачуваних накопичень [6]. Основа стратегічного фінансового планування, що є однією з комерційних таємниць підприємства, необхідна в капіталі для здійснення підприємницької діяльності (рис. 1).



Рис. 1. Принципи фінансового планування підприємства
Джерело: розробка автора [2;6;7;10]

Тактичний фінансовий план – це річний баланс доходів і витрат підприємства.

В умовах інфляції фінансові плани складаються на квартал і коригуються з урахуванням індексу інфляції.

Мета складання фінансового плану – ув'язка доходів підприємства з необхідними витратами.

Основними статтями фінансового плану є прибуток, амортизацій-

ні відрахування, банківські позики та інші доходи і надходження; основними статтями витрат – податкові відрахування, витрати на капітальні вливання, кошти на погашення банківських позичок і відсотків по ним і приріст оборотних коштів, відрахування в цільові фонди та інші витрати та відрахування [6].

Практично фінансові плани конкретизують стратегічні (рис. 2)



Рис. 2. Рівні фінансового планування підприємства
Джерело: розробка автора [8; 10; 11; 14]

Зазвичай однією з цілей управління фінансами вважають очікування юридичних власників підприємства (акціонерів, «господарів») щодо майбутніх доходів на вкладений ними капітал (засоби, ресурси): при цьому економічна теорія безспідставно стверджує, що власники ресурсів прагнуть розмістити (інвестувати) їх так, щоб при прийнятному рівні ризиків прибуток на одиницю вкладених ресурсів був найбільшим.

При такому підході базовим орієнтиром для фінансового планування служить рентабельність капіталу.

Однак не завжди рівень рентабельності є безперечним цільовим орієнтиром. Важливим аспектом наприклад для підприємств морської галузі є фінансова стійкість, що також враховує інтереси і очікування інших

груп власників – власників ресурсів, наданих підприємству, і його кредиторів, які зацікавлені в їх платоспроможності, що забезпечує повернення наданих ними підприємству ресурсів і оплат підприємством вартості використання цих ресурсів.

Для виявлення причин цих змін і в цілому змін фінансової стійкості підприємства за аналізований період необхідно проаналізувати фінансові результати діяльності підприємства за цей період, а також основні фондові потоки, пов'язані з поточною виробничо-збутовою діяльністю, і операціями з оборотними активами, з капіталовкладеннями і капіталовилученнями (тобто операціями з необоротних активів, їх придбанням і реалізацією) і з фінансуванням (тобто операціями з власним ка-

піталом і позиковими зобов'язаннями, їх залученням і погашенням).

Другим кроком процесу фінансового планування діяльності підприємства є проектування його бажаного («нормального») фінансового стану на кінець планового періоду, а саме, побудова реалістичного, з урахуванням фактичного фінансового стану підприємства.

Таким чином, розумне управління фінансами підприємства, як у фінансовому плануванні, так і при проведенні фінансового аналізу з необхідністю передбачає врахування інтересів усіх груп власників наданих підприємству ресурсів – як акціонерів, так і кредиторів, до яких можна віднести банки, постачальників та підрядників, бюджет і позабюджетні фонди, персонал та ін.

У свою чергу тактичні плани деталізуються за допомогою оперативного планування, яке являє собою розробку оперативних фінансових планів.

Природну основу для формування бюджету по прибутку на майбутній період є звіт по прибутку. У звіті по прибутку відображають економічні результати діяльності у минулий період.

Для багатьох підприємств, особливо для підприємств виробничого напрямку в рамках річного та квартального фінансових планів не проявляється вплив внутрімісячних відхилень від планів у діяльності підприємства, що частіше трапляється протягом перших 15-20 днів місяця. Однак для підприємств портової діяльності аналіз відхилень показників оперативних планів є необхідним.

Фінансове планування на підприємствах багато в чому залежить

від якості прогнозів основних показників їх виробничої діяльності, ринкової кон'юнктури, стану грошового обігу і курсу гривні. Тому в умовах, що склалися можлива занижена оцінка потреби в фінансових ресурсах і змін у фінансовому стані підприємств, у зв'язку з чим необхідно передбачати фінансові резерви.

Склад показників бюджету доходів і витрат визначається джерелами надходження коштів, з одного боку, та реальними витратами й витратами, проведеними в ході фінансовогосподарської діяльності, з іншого боку.

Поряд з цим, в бюджеті доходів і витрат знаходять відображення фінансові відносини державного бюджету з банківськими та страховими системами. Крім бюджету доходів і витрат фінансовий план містить розрахунки ряду основоположних показників [4; 10; 12]:

- прибутку від діяльності;
- амортизаційних відрахувань на відновлення основних фондів;
- надходжень коштів в порядку довгострокового і середньострокового кредитування;
- відсотків банкам за кредитами, фінансових результатів від інших видів діяльності і т.д.

Платіжні календарі, часовий горизонт яких коливається від 5 до 30 днів, відображають оперативні дані про рух та залишки коштів на розрахунковому рахунку підприємства.

В кінцевому підсумку фінансове планування спрямоване на забезпечення раціонального і ефективного використання наявних у підприємства фінансових ресурсів.

Зазвичай розрізняють дві схеми організації робіт зі складання бюд-

жетів (планів): зверху вниз і від низу до верху. За першим методом робота зі складання бюджетів починається «зверху», тобто керівництво фірми визначає цілі та завдання, зокрема планові показники по прибутку. Потім ці більш деталізовані показники включаються в плани підрозділів. За другим методом надходять навпаки.

Планування і складання бюджетів є безперервний процес, в якому необхідно постійно здійснювати координацію бюджетів різних підрозділів.

На основі організаційної структури формується фінансова структура, яка необхідна для вибору об'єкта бюджетування.

Фінансова структура підприємства – це склад різних видів бізнесу та інших сфер фінансової відповідальності за доходи і витрати та інші визначені фінансові показники, розподілені між структурними підрозділами, що виступають як об'єкти бюджетування й управлінського обліку.

У публікаціях різних авторів [7; 14; 25; 26] використовуються наступні визначення для елементів за якими здійснюється облік діяльності:

- бізнес-одиниці;
- центри відповідальності (центри фінансової відповідальності і управлінської);
- центри обліку (фінансового та управлінського).

Під бізнес-одиницею слід розуміти окремий об'єкт управління, структурно-відокремлений елемент з конкретною функціональною спрямованістю, за яким ведеться незалежний управлінський облік і формується звітність [7].

Бізнес-одиниця формально може не бути самостійною юридичною особою, наприклад, відокремлений підрозділ, тобто під бізнес-одиницею може бути представлений як центр фінансової відповідальності, так і центр фінансового обліку.

У фінансовій структурі підприємства виділяють такі центри обліку: центри прибутку, центри доходів і центри витрат, центри інвестицій, тощо.

Бюджетування на підприємстві необхідне для правильного оцінювання його фінансового стану, розподілу доходів, витрат та відповідальності за дотримання відповідних показників як за видами бізнесу, так і за структурними його підрозділами.

Усе вищевикладене свідчить, що фінансова структура є складною системою, незважаючи на її зовнішню простоту, тому що вбирає в себе всю організаційну структуру, унаслідок чого і виникає можливість об'єднання (сполучення) в одній структурній одиниці (ЦФВ) одночасно відповідальності за виконання функціональних обов'язків і фінансової відповідальності.

Це відкриває широкі можливості управління за схемою – спочатку спланувати, а потім проконтролювати виконання планових показників на всіх рівнях (знизу доверху) та у всіх розрізах (по продуктах, регіонах, технологіях) і на всіх етапах (від закупівель до продажів).

Оскільки фінансову структуру формують на основі організаційної структури, тому остання на початок проведення робіт з бюджетування повинна бути зафіксована, (перевірена і затверджена) з врахуванням всіх внесених змін.

Для здійснення подальшої роботи з бюджетування організаційної структури підприємства необхідно представити як перелік організаційних ланок (служб, відділів, цехів, інших підрозділів), представлений у виді ієрархії. Ієрархія цілком відбиває всі рівні підпорядкованості організаційної структури. Такий перелік організаційних ланок будемо надалі називати класифікатором. Він необхідний для визначення складу центрів відповідальності.

Для розробки класифікатора організаційних ланок необхідно дотримуватись певного порядку дій [6]:

1. Усі підрозділи організаційної схеми вписати в порядку підпорядкованості в послідовності «зверху вниз», тобто починаючи з верхніх ступіней ієрархії (генеральний директор, керівники служб) до низових ланок (цеху, відділів, ділянок, секторів, бригад, окремих виконавців).

2. Підрозділи одного рівня представити в переліку «зверху вниз» у тій послідовності, у якій вони зазначені в організаційній структурі «ліворуч праворуч».

Підприємства портової діяльності мають різну організаційну структуру, державні підприємства цієї галузі мають централізовану структуру та здійснюють планування «зверху вниз», що не завжди є ефективним підходом.

Дивізіональна структура дозволяє забезпечити більш тісний зв'язок зі споживачами послуг, дає можливість швидкого реагування на процеси зміни у зовнішньому середовищі. Однак в процесі реорганізації структури слід враховувати не тільки параметр споживачів, але і інші. Керівники виробничих підрозділів ма-

ють можливість своєчасно реалізувати необхідні технологічні інновації. В рамках запропонованої структури з'являється можливість здійснювати більш точне прогнозування потреби в різних видах ресурсів і враховувати зміни кон'юнктури ресурсних ринків.

Завдяки зазначеним моментам підвищується якість взаємодії підрозділів усередині підприємства і з елементами зовнішнього середовища.

З точки зору ієрархічних рівнів управління кількість рівнів можливо і не зменшувати, однак поліпшується координація процесу управління на кожному рівні за рахунок зменшення числа підрозділів, при цьому не можна не враховувати необхідність у вертикальній інтеграції рівнів управління. Необхідно відзначити, що в якості дивізіонів слід виділяти основні виробничі підрозділи, всередині яких слід використовувати лінійно-функціональні відносини.

Складно побудувати фінансову структуру, не розібравшись в бізнес-процесах, а для цього потрібно чітко описати функції для кожної структурної ланки. Основні завдання фінансового планування підприємства наглядно представлено на рис. 3.

Аналіз і бюджетний контроль можливі тільки при правильному формуванні фінансової структури підприємства.

Завданнями організаційно економічного розвитку підприємства в ході розробки та впровадження бюджетування на перших етапах є [2; 3; 11; 14]:

- визначення центрів відповідальності (бюджетних центрів);
- організація бюджетного комітету і призначення керівника комі-

тету (директора по бюджету, бюджетного координатора);
– вироблення і формалізація розрахунку в майбутньому нормативів витрат матеріальних ресурсів;

– вироблення і формалізація розрахунку нормативів інших прямих витрат (портових витрат, витрат на ремонті і т.п.);



Рис. 3. Основні завдання фінансового планування підприємства
Джерело: [2; 3; 4; 7; 10; 16; 17]

– визначення нормативів витрат на оплату праці по підрозділах (у тому числі витрат на екіпажі);
– алгоритмізація системи оплати праці, яка існує в компанії, ув'язка системи оплати з контрольованими економічними параметрами бюджетних центрів;
– визначення нормативів накладних витрат;

– визначення і стандартизація на рівні компанії баз розподілу накладних витрат;
– регламентація на рівні доповнень до посадових інструкцій місця кожного виконавця в системі складання основного бюджету;
– визначення періоду для зіставлення бюджету і фактичних даних, відповідального за цю роботу,

строків подання цієї інформації і кому вона адресується;

- створення регламенту документообігу та порядку обміну інформацією;

- створення і розвиток автоматизованої системи бюджетування.

Метод включає широке коло питань, яке має бути враховано в процесі здійснення планування. Увага буде сфокусована на трьох питаннях.

Методам оцінки та контролю також необхідно приділити досить уваги.

Метод планування – способи і прийоми розрахунків показників. У частині фінансового планування виділяють шість методів обґрунтування планових значень.

Фінансове планування, поперше, визначення майбутнього підприємства і його структурних підрозділів, по-друге, проектування бажаних результатів діяльності підприємства і, по-третє, вибір методів і засобів (ресурсів) і визначення послідовності дій в досягненні бажаних результатів.

З урахуванням вищевикладеного, процес фінансового планування діяльності підприємства зображується у вигляді алгоритму.

Процес починається з аналізу сформованого на останню звітну дату фінансового стану підприємства. Основне призначення цього аналізу полягає в тому, щоб:

- оцінити за сукупністю заздалегідь визначених параметрів сформований рівень фінансової стійкості підприємства в коротко-, середньо- і довгостроковому тимчасових розрізах на основі його зіставлення з нормальним для даного підприємства рівнем фінансової стійкості;

- виявити основні тенденції зміни фінансової стійкості та їх причини;

- визначити пріоритетні напрямки і завдання підвищення фінансової стійкості підприємства (нормалізації його фінансового стану).

В умовах цивілізованого ринку конкуренція спонукає збільшувати обсяг продажів, знижувати витрати, забезпечувати якість продукції, диверсифікувати виробничу діяльність, що вимагає постійного припливу капіталу і фінансової стійкості.

Важлива обставина, що відрізняє сучасну практику фінансового планування, полягає в ідентичності показників річного плану та оперативного (що складається на невеликий період). У вітчизняній практиці ця задача вирішувалася за допомогою платіжного календаря, який складається на 5, 10 днів, місяць в залежності від величини одноденного грошового обороту. Платіжний календар, безсумнівно, – корисний оперативний план, він може і зараз складатися таким чином, щоб охоплювати рух коштів з усіх рахунків підприємства, але його розділи і показники не відповідають змісту річного фінансового плану (балансу доходів і витрат), форма якого використовувалася раніше в фінансовому плануванні.

При розробці річного фінансового плану компанії вихідною точкою є бюджет обсягу продажів (розрахунок або прогноз обсягу реалізації продукції), бо його показники позначаються практично на всіх інших статтях доходів і витрат.

Приблизну коротку форму плану фінансування можна представити таким чином (дані умовні) [12; 14; 15; 16; 17]:

1. При розробці плану необхідно розмежувати напрямки діяльності – господарська, інвестиційна, фінансова, що підвищить результативність управління грошовими потоками. Також доцільно заздалегідь визначити інтервал планування, виходячи з конкретних умов господарювання.

2. З позицій фінансового управління важливим моментом планування є визначення центрів фінансової відповідальності в тому випадку, якщо діяльність підприємства досить диверсифікована. На нашу думку, підприємства портової діяльності, що оперують на території портів України, не мають необхідності у відокремленні декількох центрів фінансової відповідальності.

Можна виділити три групи: центри, доходи від діяльності яких стійко перевищують витрати; центри, які поки не приносять стійкого доходу, але, можливо, стануть такими найближчим часом; центри витрат.

Процес складання бюджету буде успішним тільки в тому випадку, якщо керівники середнього та нижнього рівнів будуть переконані, що вище керівництво дійсно зацікавлене в кінцевих результатах і буде заохочувати за виконання запланованих цілей бюджету.

Оцінка виконання бюджету ґрунтується на аналізі відхилень фактично досягнутих результатів від запланованих в бюджеті.

В цілому, цей бюджет показує очікуване кінцеве сальдо на рахунку грошових коштів на кінець бюджетного періоду і фінансове становище для кожного місяця в році, для якого розробляється бюджет.

Складання бюджетів проводиться на основі фактичних результатів роботи компанії, досягнутих у попередніх періодах, тобто використовується підхід до складання бюджетів, що носить назву «приростне» бюджетування [15; 16; 17].

При такому підході фактичні накопичені дані попереднього періоду є основою для складання планів на наступний період з корекцією на цінові та інші фактори.

Перевагою цього методу є його простота, тому що він не вимагає значних витрат на розрахунок. Однак він має суттєві недоліки.

Перш за все, в процесі бюджетування не аналізується ефективність витрат, а досягнуті результати автоматично переносяться на наступний період. Бюджетування «з нуля» – це метод бюджетування, при якому менеджери кожного разу повинні обґрунтувати заплановані витрати так, як якщо б діяльність підприємства починалася вперше.

Бюджетування «з нуля» вимагає від кожного центру фінансової відповідальності детального аналізу діяльності для виявлення неефективних операцій і вибору найбільш вигідних напрямків використання ресурсів.

Оптимальним поєднанням було б застосування методу бюджетування «з нуля» при складанні річного бюджету, використання його в якості бюджетних рамок для місячних бюджетів, які, в свою чергу, склалися б по «приростному» методу.

Такий підхід дозволив би як мінімум раз на рік проводити аналіз і управлінську ревізію витрат, асортиментний аналіз продукції, виробляти

внутрішні стандарти витрат, коригувати нормативи.

Методологія фінансового планування створює складний комплекс наукових уявлень про його предмет і метод, логічну структуру і взаємозв'язок проблем, що розв'язуються.

Для створення методики оцінки ефективності процесу фінансового планування необхідно сформулювати ключові фінансові показники, дотримання яких буде свідчити про стабільне фінансове становище, і які будуть враховуватися при розробці та реалізації фінансових планів як у короткостроковому, так і довгостроковому періоді.

Зважаючи на це, Д. Леонов та Б. Стеценко [4; 5; 12; 17] виділяють вісім основних показників, які характеризують вплив суб'єктів корпоративного управління на результати діяльності, і пропонують їх використовувати для порівняльної оцінки розвитку вітчизняних корпорацій.

Для застосування даної методики для оцінки ефективності дій менеджерів у сфері фінансового планування слід більш детально обґрунтувати вибір показників. Зокрема, існуючий перелік повинен бути доповнений показником чистого грошового потоку від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності, що є свідченням ефективності фінансового управління окремими видами діяльності.

Система показників експрес-оцінки результатів фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства може бути використана суб'єктами фінансового управління як індикатор оцінки фінансового планування для визначення напрямів поглибленого дослідження стану ак-

ціонерного товариства та необхідності прийняття управлінських рішень на відповідному рівні [7; 8; 10; 17].

Ефективність фінансового планування повинна вимірюватися системою базових показників чи критеріїв. Відповідний набір фінансово-економічних показників свідчить про адекватність усіх напрямків фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства цілям і задачам його фінансового розвитку та нарощенню конкурентоспроможності.

Тому ключовим моментом у застосуванні даного підходу є питання вибору системи показників, які будуть покладені в основу оцінки ефективності фінансового планування та надалі стануть критеріями при розробці, обґрунтуванні та реалізації фінансових планів.

В основу іншої методики [6] покладений підхід, згідно з яким процес планування поділяється на три базові рівні: поточний, тактичний і стратегічний. Кожному рівню відповідає певна кількість ключових фінансових показників.

Дана методика базується на використанні стандартних підходів до аналізу фінансового стану та фінансово-господарської діяльності.

Оцінка згідно з даною методикою не зовсім відповідає потребам, тому що на наш погляд обрані показники значною мірою залежать не тільки від ефективності планування, а знаходяться під впливом зовнішніх факторів. Окрім цього, якщо підприємство знаходиться на стадії становлення, ця методика також не дозволяє оцінити ефективність процесу планування [10; 11; 12].

Висновки. Для підприємств морської галузі характерні різні біз-

нес-процеси, що виконуються різними структурними підрозділами. Однак досить часто на підприємстві використовують централізовану організаційну структуру, що також є базою для формування фінансових планів підприємств. Однак більш ефективним є формування фінансової структури, що враховує здатність підрозділів впливати на фінансові результати, для підвищення ефективності роботи для підприємства можливо використати дивізійну структуру.

Згідно з проведеним дослідженням, оцінка на базі фінансових показників не зовсім об'єктивна. На наш погляд, оцінювати процес фінансового планування необхідно не

тільки з позиції збільшення рівня фінансових показників, а також з позиції організаційних аспектів процесу.

Необхідно поєднання методик оцінки ефективності організаційних структур з методиками оцінки ефективності фінансового планування.

Відповідно до запропонованої методики оцінки ефективності фінансового планування, кожний з напрямків фінансової політики може бути виражений через декілька ключових фінансових показників, які є найбільш точними індикаторами його ефективності.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Воркунова О.В., Хотєєва Н.В., Маковейчук К.В., Павліаніті-Карпова К.С. Фактори формування ефективної системи економічної безпеки підприємств морської галузі: Зб. наук. праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. акад. В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту». Вип. 13. Дніпропетровськ, 2017. – С. 47-53.
2. Воронкова В.Г. Планування та прогнозування в умовах ринку: Навч. посібник. К.: Професіонал, 2006. 608 с.
3. Грачов О.В. Управління розвитком гнучкості підприємства: Автореф. дис. канд. економ. наук 08.06.01. Харків, 2006. 20 с.
4. Егоров П.В., Сердюк-Копчекчи Ю.В. Механизм управления финансовым потенциалом промышленных предприятий: Монография. Донецк: 2010. 182 с.
5. Лактіонова О.А., Чижко І.С. Особливості формування фінансової гнучкості суб'єктів господарювання в умовах циклічного розвитку економіки // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. К., 2012. № 2(14). С.93-99.
6. Маргасова В.Г., Роговий А.В. Оцінка ефективності фінансового планування акціонерного товариства в ринкових умовах господарювання. Актуальні проблеми економіки. К., 2009. № 12. С. 93-97.
7. Лысенко Е.В. Финансовая гибкость и финансовый запас в системе оценочных коэффициентов финансового состояния предприятия // Вестник Днепропетровского университета: Серия «Экономика». Днепропетровск, 2011. № 5 (4). С.196-204.

8. Онисько С.М., Марич П.М. *Фінанси підприємств: Підручник для студентів вищих навчальних закладів освіти*. Львів: Магнолія Плюс, 2005. 428 с.
9. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики. URL: <http://ukrstat.gov.ua>
10. Плікус І.Й. Система моніторингу для фінансового прогнозу діяльності підприємства. *Фінанси України*. К., 2003. № 4. С. 35-45.
11. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. *Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія*. Харків: ІНЖЕК, 2003. 328 с.
12. Семенов Г.А., Бугай В.З. *Фінансове планування і управління на підприємствах: Навч. посібник*. К.: Центр учбової літератури, 2007. 432 с.
13. Тарасюк Г.М. *Планування комерційної діяльності: Навч. посібник*. К.: Каравела, 2005. 400 с.
14. Федонін О.С., Репіна І.М. *Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник*. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.
15. Yarovaaya N., Vorkunova O., Ryabovolenko N. *Development and calculation of tariffs port works and services: Зб. наук. праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. акад. В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту»*. Вип. 12. Дніпро: Дніпропетр., 2016. С. 22-29. ISSN 2309-IX (Print) ISSN 2310-2438 (Online)
16. Yarovaaya N.V., Vorkunova O.V., Khotyeyeva N.V. *Economic assessment of the alternative energy sources implementation for port enterprises: Economic Annals-XXI*. 2017. Vol. 166. Issue 7-8. P. 46-50.
17. Яровая Н.В., Рябоволенко Н.В. *Контроллинг как инструмент координации в принятии управленческих решений при ценообразовании // Развитие методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць*. Вип. 1(46). Одеса: ОНМУ, 2014. С. 39-53.
18. Davydenko N. M. *Genesis of enterprise financial security [Internet source] Economic Processes Management: International Scientific E-Journal*. 2015. № 2. URL: http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2015_2/2015_2_3.pdf.

REFERENCES

1. Vorkunova, O.V., Khotyeyeva, N.V., Makoveichuk, K.B. & Pavilionita-Karpova, K.S. *Faktory` formivannya efekty`vnoyi sy`stemy` ekonomichnoyi bezpeky` pidpry`emstv mors`koyi galuzi [Factors of formation of an effective system of economic safety of enterprises of the maritime industry]. Zbirny`k naukovy`x pracz` Dnipropetrovs`ky`j nacional`ny`j univerty`tet zalizny`chnogo transportu imeni akademika V. Lazaryana «Problemy` ekonomiky` transportu» – Collection of scientific works Dnipropetrovsk National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan «Problems of Transport Economics», 13, 47-53 [in Ukrainian].*
2. Voronkova, V.G. (2006). *Planuvannya ta prognovuvannya v umovah rinku [Planning and forecasting in market conditions]*. Kiyiv: Profesional [in Ukrainian].

3. Grachov, O.V. (2006). *Upravlinnya rozvitkom gnuchkosti pidpriyemstva [Managing the flexibility of the enterprise]. Extended abstract of candidate's thesis. Harkiv [in Ukrainian].*
4. Egorov, P.V. & Serdyuk-Kopchekchi, Yu.V. (2010). *Mehanizm upravleniya finansovym potencialom promyshlennyh predpriyatij [The mechanism of management of financial potential of industrial enterprises]. Doneck [in Russian].*
5. Laktionova, O.A. & Chishko, I.S. (2012). *Osoblivosti formuvannya finansovoyi gnuchkosti sub'yektiv gospodaryuvannya v umovah ciklichnogo rozvitku ekonomiki [Features of formation of financial flexibility of economic entities in the conditions of cyclical development of economy]. Visnik Universitetu bankivskoyi spravi Nacionalnogo banku Ukrayini, 2(14), 93-99 [in Ukrainian].*
6. Margasova, V.G. & Rogovij, A.V. (2009). *Ocinka efektyvnosti finansovogo planuvannya akcionernogo tovaristva v rinkovih umovah gospodaryuvannya [Evaluation of the effectiveness of financial planning of a joint-stock company in market conditions]. Aktualni problemi ekonomiki – Current problems of the economy, 12, 93-97 [in Ukrainian].*
7. Lysenko, E.V. (2011). *Finansovaya gibkost i finansovyy zapas v sisteme ocenochnyh koefficientov finansovogo sostoyaniya predpriyatiya [Financial flexibility and financial reserve in the system of estimating coefficients of the financial condition of the enterprise]. Vestnik Dnepropetrovskogo univesriteta, 5 (4), 196-204 [in Russian].*
8. Onisko, S.M. & Marich, P.M. (2005). *Finansi pidpriyemstv [Business Finance]. Lviv: Magnoliya Plyus [in Ukrainian].*
9. *Oficijnyj veb-sajt Derzhavnoi' sluzhby statystyky [The official website of the State Statistics Service]. Ukrstat.gov.ua. Retrieved from <http://ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].*
10. Plikus, I.J. (2003). *Sistema monitoringu dlya finansovogo prognozu diyalnosti pidpriyemstva [Monitoring system for financial forecasting of enterprise activity]. Kiyiv: Finansi Ukrayini, 4 [in Ukrainian].*
11. Ponomarenko, V.S., Tridid, O.M. & Kizim, M.O. (2003). *Strategiya rozvitku pidpriyemstva v umovah krizi [The strategy of enterprise development in a crisis]. Harkiv: INZhEK [in Ukrainian].*
12. Semenov, G.A. & Bugaj, V.Z. (2007). *Finansove planuvannya i upravlinnya na pidpriyemstva [Financial Planning and Management for Enterprises]. Kiyiv: Centr uchbovoyi literature [in Ukrainian].*
13. Tarasyuk, G.M. (2005). *Planuvannya komercijnoyi diyalnosti [Business Planning]. Kiyiv: Karavela [in Ukrainian].*
14. Fedonin, O.S. & Ryepina, I.M. (2004). *Potencial pidpriyemstva: formuvannya ta ocinka [Enterprise potential: formation and evaluation]. Kiyiv: KNEU [in Ukrainian].*
15. Yarovaya, N., Vorkunova, O. & Ryabovolenko, N. *Development and calculation of tariffs port works and services. Zbirny`k naukovy`x prac` Dnipropetrovs`ky`j nacional`ny`j univerty`tet zalizny`chnogo transportu*

- imeni akademika V. Lazaryana «Problemy` ekonomiky` transportu» – Collection of scientific works Dnipropetrovsk National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan «Problems of Transport Economics», 12, 22-29.*
16. Yarovaya, N.V., Vorkunova, O.V. & Khoteyeva, N.V. *Economic assessment of the alternative energy sources implementation for port enterprises: Economic Annals-XXI. 2017. Vol. 166, Issue 7-8, 46-50.*
17. Yarovaya, N. & Ryabovolenko, N. (2014). *Kontrolling kak instrument koordinacii v prinyatii upravlencheskih reshenij pri cenoobrazovanii [Controlling as a tool for coordination in the decision-making of management decisions in pricing]. Rozvitok metodiv upravlinnya ta gospodaryuvannya na transporti - Development of management and entrepreneurship methods on Transport, 1(46), 39-53 [in Russian].*
18. Davydenko, N.M. *Genesis of enterprise financial security [Internet source] Economic Processes Management: International Scientific E-Journal. 2015. № 2. URL: http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2015_2/2015_2_3.pdf.*

Стаття надійшла до редакції 24.09.2019

Посилання на статтю: Ярова Н.В., Воркунова О.В., Хотєєва Н.В., Скліфос О.С. Основні напрямки вдосконалення методичних основ фінансового планування на підприємствах // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць, 2019. № 3. С. 68-85. DOI 10.31375/2226-1915-2019-3-68-85.

Received 24.09.2019

Yarova, N.V., Vorkunova, O.V., Khoteyeva, N.V. & Sklifos, O.S. The basic directions of improvement the methodical basis of financial planning at enterprises. Development of management and entrepreneurship methods on transport, 68-85. DOI 10.31375/2226-1915-2019-3-68-85.