

Г. В. Тельнова,

к. е. н., доцент кафедри "Фінанси", Донбаська державна машинобудівна академія

## ОРГАНІЗАЦІЯ ПІДСИСТЕМИ ГНУЧКОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

*Стаття присвячена пошуку нових форм планування фінансів підприємства, які дозволили б проводити оцінку майбутньої фінансово-господарської діяльності, виявляти потенційні резерви зростання прибутку, підвищувати якість прийнятих управлінських рішень. Вивчені й висвітлені основні підходи до практики планування, проаналізовані можливості їх застосування вітчизняними підприємствами. Зроблено висновок про те, що планування на основі підвищення координації й погодженості з підсистемами й функціями фінансового менеджменту сприяє поліпшенню результатів у досягненні поставлених цілей.*

*The article is dedicated to searching for the new forms of the planning finance of the enterprises, which have allowed conduct the estimation to future financial and economic activity, find the potential reserves of increasing of the profit, raise the quality taken management decisions. Studied and lit main approaches to practical of the planning, is analysed possibility of their using domestic enterprise. Conclusion is made about planning on base of increasing to coordinations and consensus with subsystem and function of financial management renders the assistance to improvement result in achievement puted integer.*

*Ключові слова: фінансовий менеджмент, управління, планування, контролінг, система, підсистема*

### ВСТУП

Форми й методи управління фінансами визначаються економічними й соціальними відносинами, що склалися в країні. Так, зі зміною політичного ладу, системи управління державними фінансами змінюється й механізм планування на підприємстві, який повинен враховувати умови функціонування підприємства в конкурентному середовищі, вплив розвитку національної фінансової системи й інші немалозначимі зовнішні фактори. Однак у практиці більшості українських підприємств процес фінансового планування є неефективним у зв'язку з його непогодженістю також із внутрішніми факторами, такими як обмеженість інформаційного забезпечення, несвоєчасність надходження інформації, стратегічні прорахунки, некомпетентність керівництва й працівників планових служб. Така ситуація викликає зниження ефективності не тільки безпосередньо фінансового планування, але й всієї системи фінансового менеджменту підприємства. Тому сьогодні актуальним є завдання розробки такої підсистеми планування в системі фінансового управління, що забезпечувала б гнучкість, здатність вчасно адаптуватися до умов зовнішнього й внутрішнього середовища, що змінюються, створюючи базу для стійкого розвитку підприємства й максимізації його прибутковості.

### ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Проблеми побудови ефективного планування на підприємстві розглядаються в роботах вітчизняних і закордонних учених: І. Бланка, Ю. Бригхема, Дж. Ван Хорна, О. Терещенко й інших [1; 2; 3; 4]. Їх праці дають уявлення про роль планування в діяльності підприємства, про сучасні методи й інструменти планування. Однак відкритим залишається питання про організацію фінан-

сового планування в системі фінансового менеджменту підприємства, про його взаємозв'язок з підсистемами й функціями фінансового управління.

Метою роботи є розробка методичного й організаційного забезпечення підсистеми планування в системі фінансового менеджменту підприємства.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Ринковій економіці властиві невизначеність і ризик, які припускають постійний перегляд фінансових планів підприємства, забезпечення гнучкості й своєчасності реагування на умови функціонування підприємства, що змінюються. На підприємстві повинні бути розроблені альтернативні плани на випадок можливих непередбачених змін, при цьому час, витрачений на їх втілення, повинен бути мінімальним, тобто реакція керівництва й фінансових менеджерів повинна бути своєчасною. У роботі Несторишен І.В. [5] проаналізовані відмінності директивного й ринкового планування, властиві сучасним підприємствам (табл. 1).

Автором зазначається, що "визначальним моментом планування в умовах конкурентної боротьби є потреби ринку" [5], тому на підприємствах повинні бути значно змінені підходи до планування.

Можно погодитися з твердженням, що "під фінансовим планом розуміється інформаційна модель, що поєднує елементи систем побудови стратегічних, поточних і оперативних планів підприємства, взаємопов'язані в часі і просторі, що визначають у фінансовому вираженні результати майбутніх дій щодо формування і використання фінансових ресурсів підприємства" [6].

В роботі Дзюбенко О.Г. ефективно планування визначається "... як процес узгодження цілей та засобів, спрямованих на їх досягнення, у межах планових задач

згідно критерію максимуму ефективності діяльності підприємства... ефективне планування можливе тільки в ціннісно-орієнтованих системах, тобто в таких, які спрямовані на максимізацію якості самого процесу планування, на відміну від цілеорієнтованих систем, спрямованих на досягнення наперед заданої цілі" [7].

Виходячи з вищевикладеного, можна визначити наступні завдання фінансового планування:

- 1) визначення потреби у фінансових ресурсах;
- 2) визначення джерел формування фінансових ресурсів на підприємстві;
- 3) планування ефективних напрямів використання фінансових ресурсів;
- 4) виявлення резервів збільшення доходів і зниження витрат підприємства.

Принципами фінансового планування повинні бути:

- 1) своєчасність складання планів;
- 2) вірогідність;
- 3) збалансованість планових показників (джерел формування фінансових ресурсів і напрямів їх використання);
- 4) альтернативність;
- 5) адаптивність до мінливих умов;
- 6) ефективність формування й використання фінансових ресурсів.

У процесі фінансового планування доцільно визначити три рівні — стратегічне планування, тактичне й оперативне планування. Відповідно до позначених рівнів, а також з огляду на роль функцій і підсистем фінансового менеджменту в плануванні, можна запропонувати наступну схему етапів процесу планування (рис. 1).

Насамперед, повинні бути визначені завдання планування, виходячи з функцій фінансового менеджменту по управлінню інвестиціями, інноваціями, капіталом, активами, грошовими потоками, прибутком. Після постановки завдань аналізується фінансово-економічний стан підприємства. Отримані в результаті аналізу дані порівнюються з оцінкою маркетингової ситуації, робляться висновки щодо доцільності збільшення або зменшення фінансових ресурсів, про можливі джерела залучення засобів і напрямках їх використання, оцінюється комерційний ризик. Відповідно, за участю підсистем економічної діагностики фінансового стану підприємства, ризику й маркетингу відбувається розробка стратегічного плану підприємства. При розробці фінансової стратегії, що визначає основні напрями діяльності підприємства на управлінський період, доцільно використовувати такий вид управлінської діяльності, як фінансовий інжиніринг. "Фінансовий інжиніринг є процесом проектування, розробки і реалізації фінансових стратегій, що ґрунтується на певних методологічних підходах і включає застосування фінансових інструментів та технологій, що дозволяють управляти ризиками, формувати й нарощувати стратегічний потенціал, сприяти підвищенню вартості компаній і ефективності усіх бізнес-процесів" [8].

На основі розробленого стратегічного плану відбувається визначення тактичного плану — розраховують-

Таблиця 1. Відмінності концепції директивного й ринкового планування [5]

Ознака	Характеристика концепції планування	
	директивного	ринкового
Призначення плану	Ціль	Інструмент
Форма власності підприємств	Державні	Державні, приватні, колективні
Роль підприємства в процесі планування	Конкретизація завдань державного плану	Розробка плану на основі даних аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища
Середовище	Стабільне	Динамічне
Принципи визначення планових показників	Екстраполяційні	Інтерполяційні
Принципи планування	Директивність, відображення в планах єдності загальнодержавних, колективних та особистих інтересів, партійність планів	Гнучкість, маневреність, адаптивність, альтернативність, еластичність
Суб'єкт планування	Наявність великої кількості планових органів: держплан, галузеві міністерства, відомства	Підприємство
Критерії якості планів	Виконання планового показника (рівень продуктивності праці, фондодіддача та ін.)	Гнучкість, маневреність, забезпечення високого рівня адаптації до змін
Інформаційна база	Науково-технічні, економічні і соціальні прогнози держплану	Дані маркетингу та економічного аналізу
Умови планування	Відсутність поля для маневреності дій підприємств і негнучкість системи планування	Багатоваріантність планування, пошук оптимального варіанта
Процедура планування	Значні затрати сил, часу і засобів на розробку, узгодження, затвердження, уточнення і підтримку стабільності планових показників	Передбачає постійне коригування планів відповідно до нових умов функціонування
Етапи процесу планування	Розробка плану на підприємстві тісно пов'язана з плануванням галузі і всього народного господарства	Визначення мети планування, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, пошук альтернатив, оцінка, прийняття планового рішення
Функції планування	Визначає взаємовідносини підприємства з державою і регламентує процеси раціональної організації виробництва в середині підприємства	Реагування на мінливі та динамічні умови зовнішнього середовища, які повинні забезпечити підприємству можливість адаптуватись до постійних змін внутрішнього і зовнішнього середовища

ся окремі показники фінансового плану з використанням різних економіко-математичних методів. Обсяг необхідних підприємству фінансових ресурсів визначається інвестиційною й інноваційною політикою підприємства, напрямками оптимізації структури капіталу й управління активами, тобто функції управління у фінансовому менеджменті, як ми вже відзначали вище, ставлять завдання перед підсистемою планування, яка, у свою чергу, повинна виробити певні оперативні плани по досягненню поставлених цілей. На величину сформованих фінансових ресурсів впливає зміна вартості активів, виражена в необхідності придбання нового обладнання, застосування більш якісних або коштовних матеріалів, технологій, збільшення обсягів виробництва й реалізації продукції, що, у свою чергу, вимагає залучення додаткового власного або позикового капіталу, тобто відбувається визначення ефективних джерел формування ресурсів. Використання фінансових ресурсів відбувається в природі активів, погашенні зобов'язань або покритті зменшення власного капіталу. З метою обґрунтування джерел формування й використання фінансових ресурсів підприємства розробляється фінансова політика. У роботі Білоусової О.С. відзначається, що "фінансова політика підприємства ... впливає на порядок розрахунку та склад показників плану через визначення на плановий період процедур управління активами, зобов'язаннями, власним капіталом і встановлення методів їх оцінки, інших методів, норм та індикаторів" [9]. Фінансову політику підприємства визначено як сукупність принципів, методів і процедур управління фінансовими ресурсами, їх формуванням та розподілом для реалізації фінансової стратегії. "У складі тактичного плану повинно бути розроблено кілька варіантів альтернативних рішень для досягнення поставлених стра-

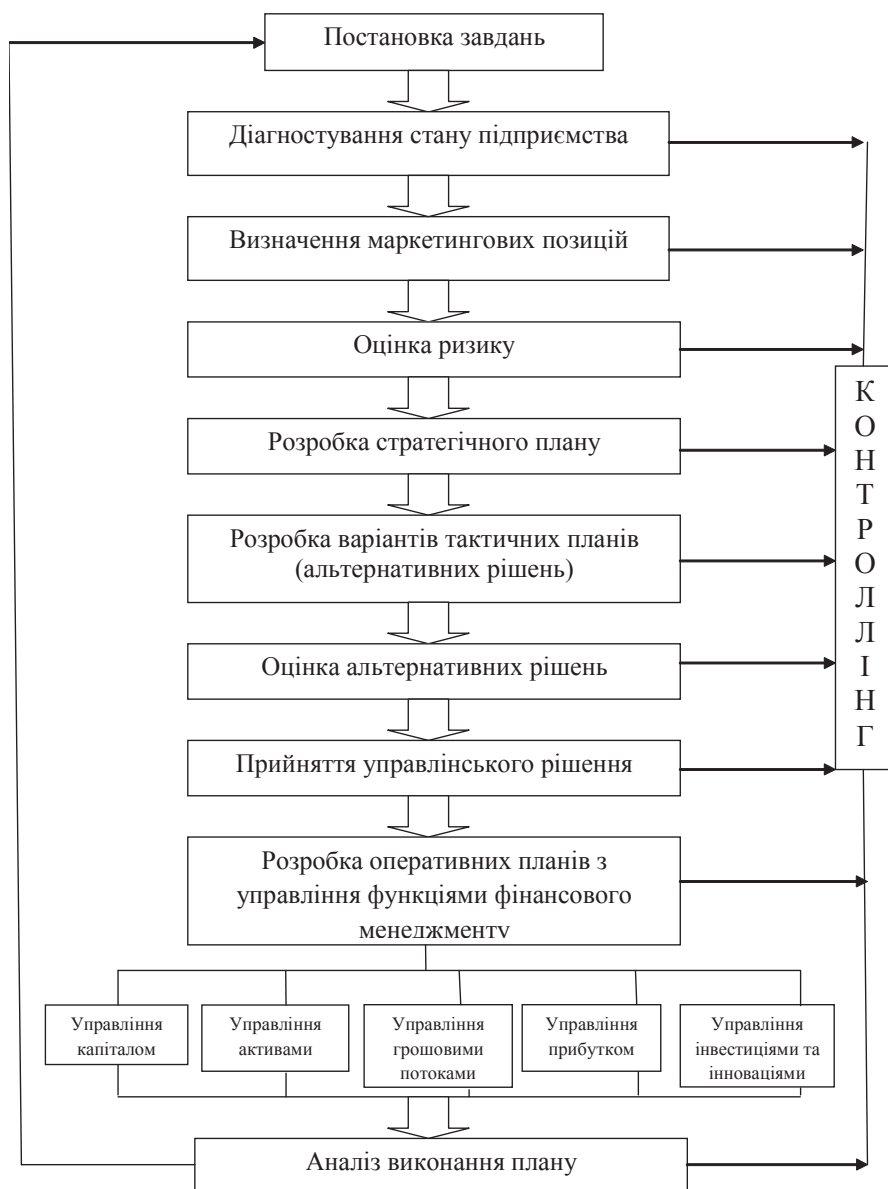


Рис. 1. Етапи підсистеми планування в системі фінансового менеджменту підприємства

тегічних цілей, потім визначається їх оцінка й приймається найбільш прийнятне в даних умовах господарювання управлінське рішення.

На підставі тактичного плану даються конкретні рекомендації з управління активами, капіталом, грошовими потоками, прибутком, інвестиціями й інноваціями, тобто відбувається процес оперативного планування на підприємстві.

Необхідно відзначити, що на всіх етапах планування повинен здійснюватися контроль за якістю складання планів і їх реалізацією, тобто підсистема контролінгу повинна здійснювати свої функції на всіх етапах планування. Основним напрямом контролінгу є контроль за виконанням плану, що здійснюється порівнянням звітних показників із запланованими. При цьому планові показники майбутнього періоду повинні бути засновані на результатах виконання поточного плану й з урахуванням змін, що відбулися у фінансовому стані підприємства, маркетингової ситуації, ступеня ризику, тобто повинні використовуватися методи гнучкого планування. "Гнучке планування визначається, насамперед, як процес розробки планів підприємства, який дозволяє оперативно враховувати зміни ринкової кон'юнктури та коригувати планові показники відповідно до нових умов діяльності підприємства та існуючих

зовнішніх і внутрішніх обмежень.... ефективне функціонування підприємств потребує використання концептуальних положень гнучкого планування, які повинні забезпечити можливість виявлення факторів, що призводять до зміни умов виконання плану, та їх впливу, пристосовування підприємства до цих змін, а також можливість врахування сучасних потреб ринку та опрацювання нових перспектив. Гнучкому плануванню властивий багатоваріантний ситуаційний характер, що дає можливість попередньої підготовки відповідних дій на можливі зміни умов як в зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства" [5].

### ВИСНОВКИ

Таким чином, основним напрямом підвищення якості планування в системі фінансового менеджменту є впровадження позначених шляхів методичного й організаційного забезпечення підсистеми. Це має сприяти підвищенню прибутковості підприємства і його конкурентоспроможності. Особливістю представленої підсистеми планування в системі фінансового менеджменту є її гнучкий характер на основі регулярного проведення контролінгу на всіх етапах планування, що дає можливість своєчасного коректування планів всіх рівнів. Іншою особливістю є наявність зворотного зв'язку між функціями управління активами, пасивами, грошовими потоками, прибутком, інвестиціями та інноваціями й підсистемою планування, що дозволяє найбільш точно й чітко на основі сформованих завдань забезпечити розробку управлінських рішень з їх досягнення.

### Література:

1. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс / И. А. Бланк. — К.: Ника-Центр: Эльга, 2002. — 528 с.
2. Бригхем Юджин Ф., Эрхгардт Майкл С. Финансовый менеджмент. — Спб: Питер, 2009. — 959 с.
3. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами. Пер. с англ. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 800 с.
4. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000. — 412 с.
5. Несторишен І.В. Формування системи гнучкого планування на підприємствах машинобудування: автореф. дис. канд.екон.наук.: 08.00.04. — Хмельницький, 2008. — 21 с.
6. Полтєва І.А. Моделювання процесів фінансового планування на підприємствах в умовах невизначеності: автореф. дис. канд.екон.наук.: 08.03.02. — Донецьк, 2004. — 19 с.
7. Дзюбенко О.Г. Планування діяльності підприємства в ринкових умовах: автореф. дис. канд.екон.наук.: 08.06.01. — Хмельницький, 2003. — 20 с.
8. Пробоїв О.А. Формування та нарощування стратегічного потенціалу підприємств інструментами фінансового інжинірингу: автореф. дис. канд.екон.наук.: 08.00.04. — Донецьк, 2008. — 24 с.
9. Білоусова О.С. Фінансове планування діяльності промислових підприємств: автореф. дис. канд.екон.наук.: 08.00.08. — Київ, 2008. — 20 с.

Стаття надійшла до редакції 23.03.2012 р.