

Г. В. Ситник,  
к. е. н., доцент, докторант кафедри економіки і фінансів підприємства,  
Київський національний торговельно-економічний університет

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ФІНАНСОВИХ ПЛАНІВ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті висвітлюються методологічні основи оцінки якості фінансового плану підприємства: визначається сутність поняття "якість фінансового плану", обґрунтовуються складові та критерії якості фінансового плану, методи її оцінювання.*

*Methodological fundamentals of financial plan quality assessment are covered in this Paper: the essence of term "financial plan quality" is determined; components and criteria of financial plan quality are validated, as well as its assessment methods.*

*Ключові слова: фінансовий план, якість, результативність, ефективність.*  
*Key words: financial plan, quality, efficiency, effective strength.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Важливою передумовою збалансованого фінансового розвитку підприємства є не просто наявність системи фінансового планування, а її раціональне функціонування, що знаходить відображення у фінансових планах відповідної якості. Лише висока якість фінансового плану перетворює його на дієвий інструмент управління фінансами підприємства, в іншому разі — він залишається формальним документом, на складання якого витрачені ресурси без адекватної віддачі, що, на жаль, часто відбувається на вітчизняних підприємствах. З огляду на це, актуальною проблемою є формування підходів щодо оцінки якості фінансових планів підприємства.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У літературі з питань планування проблема оцінки якості й ефективності планів ставилась неодноразово. Але, як слушно відзначив І.М. Сирожин, "всі спроби виробити критерії якості планів натикались на питання про розмежування показників рівня якості планів та підсумкових показників діяльності виконавців відповідних планів" [1, с. 156]. Аналіз досліджень і публікацій з проблем планування дозволив нам виділити два принципових підходи щодо оцінки планів. Перший підхід орієнтується на оцінювання однієї складової якості планів — їх ефективності [2; 3; 4], яка, на думку авторів, вимірюється розміром того внеску, який здійснює план забезпечення виконання цілей і задач за вирахуванням витрат та інших небажаних наслідків, що виникають при його формуванні та виконанні. Слід зазначити, що автори не ставлять перед собою задачі розмежування ефекту від діяльності і ефекту безпосередньо від планування, що створює певні методологічні проблеми оцінювання рівня ефективності самого плану.

Дослідженням оцінки ефективності фінансових планів і фінансового планування присвячені і роботи деяких сучасних українських авторів. Так, В.Г. Маргасова та А.В. Роговий [5] для такої оцінки пропонують застосовувати систему показників фінансового стану. Такий підхід, по-перше, більшою мірою характеризує рівень збалансованості та цільової спрямованості фінан-

сових планів; по-друге, залишає поза увагою ряд важливих якісних характеристик фінансового плану.

Другий підхід орієнтований на розроблення комплексу критеріїв якості плану. В межах цього підходу, на наш погляд, заслуговують уваги і позитивної оцінки роботи вітчизняних науковців І.В. Смоліна і А.А. Стасюк як найбільш комплексні. Так, І.В. Смолін пропонує підхід щодо оцінки якості стратегічного плану, складовими якої він вважає ефективність на пряму стратегічного розвитку та методичну придатність плану, обґрунтовує критерії їх оцінювання та методику розрахунку узагальнюючого коефіцієнта якості стратегічного плану [6]. Автор акцентує увагу на проблемі розмежування результатів поточної діяльності і результатів планування і зазначає, що "неодмінною умовою об'єктивного визначення якості плану є беззаперечне відокремлення його характеристик від результатів господарської діяльності" [6, с. 301]. Зважаючи, по-перше, на методологічні складності такого відокремлення; по-друге, вказуючи на хибність підходу до оцінки якості планів на основі аналізу і оцінки фактичних результатів діяльності підприємства, автор відходить від характеристики "ефективність стратегічного плану", вводячи в систему якісної оцінки компонент "ефективність стратегічного на пряму розвитку". Такий підхід, на наш погляд, є виправданим і в подальшому може бути адаптований до оцінки якості фінансового плану.

А.А. Стасюк пропонує підхід до оцінки якості плану на основі ряду критеріїв та її узагальнюючу оцінку у статистиці за допомогою методів аналізу ієрархій та у динаміці — за допомогою методу динамічного нормативу [7]. При цьому автор розмежує поняття "якість" та "ефективність" плану (на відміну від інших авторів, які здебільшого розглядають ефективність як одну з характеристик якості плану) і застосовує поняття "ефективний рівень якості плану", який, на думку автора, "формується з урахуванням взаємодії розміру витрат на розробку плану і якості самого плану" [7, с. 12].

Так, М.І. Бухалков пропонує систему критеріїв оцінки якості планів, серед яких виділяє реальність, напруженість та збалансованість планів. Але, поряд з цим, зазначає, що "загальним показником якості планів можуть

**Таблиця 1. Підходи до визначення понять "якість" та "якість плану"**

Джерело	Підходи до визначення
Гегель [11]	Якість – це тотожна з буттям визначеність, так що дещо перестає бути тим, що є, коли воно втрачає свою якість.
У. Шухарт [12]	Якість має два аспекти: об'єктивні фізичні характеристики; суб'єктивний бік: наскільки річ хороша
К. Ісікава [13]	Якість – властивість, що реально задовольняє споживачів
Дж. Джуран [14]	Придатність для використання (відповідність призначенню). Якість – це ступінь задоволення споживача
Ф. Кросбі [15]	Проблеми якості стають проблемами невідповідностей, а якість стає визначеною.
Е.Демінг [16]	Якість має визначатись в термінах задоволеності споживачів. Якість багатогранна. Існують різноманітні ступені якості.
А.І. Субетто [17]	Якість – багатоаспектна категорія з позиції внутрішньої визначеності та діалектики взаємодії моментів, принципів, аспектів всередині самої категорії.
ДСТУ ISO 9000-2007 [18]	Якість – ступінь, до якого сукупність властивих характеристик задовольняє вимоги.
В.Ю.Огвоздін [19]	Якість – це сукупність властивостей і характеристик, рівень чи варіант яких формується з метою задоволення встановлених чи очікуваних потреб.
І.В. Смолін [6]	Якість стратегічного плану – це сукупність параметрів стратегічного розвитку, що відповідають цілям діяльності підприємства і забезпечують реальність реалізації визначеного напрямку стратегічного розвитку.
Л.Л. Стасюк [7]	Якість плану – сукупність його конкретних характеристик відповідно до системи критеріїв та прийнятої на підприємстві філософії планування.
М.І.Бухалков [8]	Якість плану – ступінь узгодженості і задоволеності інтересів споживачів з врахуванням наявних можливостей і обмеження ресурсів, що визначають свободу вибору в процесі виробництва і реалізації продукції.

служити також деякі важливі планові дані — річний обсяг виробництва або реалізації продукції, сукупний дохід та ін." [8, с. 368]. Таким чином, питання розмежування показників фінансово-господарської діяльності на складові, що відзеркалюють результати якісного планування та зусиль по виконанню плану, в даному випадку залишається відкритим.

Чеські науковці Я. Лойда (Lojda) і Й. Краловіч (Kralovic) [9] для оцінки якості фінансових планів пропонують застосовувати наступні методи: коефіцієнти оцінки фінансового стану, модель Альтмана, методологію оцінки за цілями, економічні нормативи та показник економічно доданої вартості (EVA). Так, автори певною мірою акцентують увагу на завданнях фінансового планування, а саме: забезпеченні зростання цінності підприємства, недопущенні банкрутства тощо, але в цілому їх підхід не дозволяє комплексно оцінити якість фінансового плану.

Не дивлячись на численні дослідження з даного питання, слід відзначити відсутність єдиного підходу щодо трактування поняття "якість плану", чіткого розмежування термінів "якість" і "ефективність" плану, концепцій оцінки якості саме фінансового плану з урахуванням його особливостей, що потребує подальшого вивчення даної проблематики, уточнення понятійного апарату та вдосконалення методології з урахуванням сучасних вимог до систем управління. Як слушно зазначив один з фундаторів менеджменту якості А. Фейгенбаум, оскільки вимоги споживачів змінюються, то якість — змінна величина [10]. Таким чином, зміна умов господарювання, підходів до управління змінює вимоги менеджерів — користувачів фінансових планів щодо їх характеристик, що зумовлює необхідність вдосконалення і критеріїв оцінки якості фінансового плану.

Метою дослідження є формування методологічних засад оцінки якості фінансових планів з врахуванням їх особливостей та сучасних вимог до функціонування системи фінансового планування. Аналіз досліджень з проблематики оцінки якості планів дозволив нам виявити ряд проблем, послідовне розв'язання яких буде визначати логіку нашого дослідження. В зв'язку з цим задачами дослідження є:

— уточнення поняття "якість фінансового плану" та його розмежування з терміном "ефективність фінансового плану";

— обґрунтування критеріїв якості фінансового плану з врахуванням його особливостей, ролі та задач в забезпеченні розвитку підприємства, а також систематизації цих критеріїв за окремими групами (асpekтами);

— обґрунтування методики комплексної оцінки якості фінансового плану;

— встановлення взаємозв'язку між оцінкою якості фінансового плану та якістю процесу фінансового планування.

### ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Вихідним завданням даного дослідження є уточнення поняття "якість фінансового плану". Аналіз досліджень з даного напрямку дозволив нам виявити наступні підходи до трактування категорії "якість" та її експлікацію щодо плану як продукту процесу планування (табл. 1).

Аналізуючи сучасні підходи до тлумачення категорії "якість", однозначно можна сказати, що якість фінансового плану має дві сторони: об'єктивну, яка висвітлює якість фінансового плану як сукупність певних характеристик і властивостей, що дозволяють визначити об'єкт саме як фінансовий план (наявність характерної структури документу, певних планових показників тощо, що дозволяють описувати майбутній фінансовий стан підприємства), та суб'єктивну, яка характеризує ступінь відповідності об'єкта (фінансового плану) певним вимогам і очікуванням. Виходячи з цього розуміння, узагальнюючи підходи до визначення змісту понять "якість" та "якість плану" та враховуючи особливості та роль фінансового плану, на наш погляд, якість фінансового плану — це сукупність його взаємопов'язаних і взаємозумовлених параметрів, що відповідають потребам фінансового розвитку підприємства та інтересам стейкхолдерів.

Зважаючи на комплексність та багатогранність категорії "якість", на що наголошує А.І. Субетто [17], якість фінансового плану та критерії її оцінки, на нашу думку, необхідно розглядати в розрізі декількох аспектів (рис. 1).

Результативний аспект якості фінансового плану віддзеркалює його основні якісні характеристики — результативність та ефективність. Як слушно зазначає Т. Кунц і С. Одонел, "мета будь-якого плану ... полягає в тому, щоб забезпечити досягнення цілей і задач підприємства" [2,с.149]. Тому результативність фінансового плану є одним з визначальних критеріїв його якості. Виходячи з розуміння результативності в загальному сенсі [18], результативність фінансового плану — це ступінь забезпечення цільових фінансових результатів за допомогою обраного (і відображеного у фінансовому плані) напрямку розвитку фінансової діяльності підприємства. Так, результативність фінансового плану вимірюється шляхом оцінювання рівня досягнення очікуваного запланованого результативного фінансового показника, який обирається підприємством самостійно встановленому цільовому нормативу. Такими показниками можуть бути економічна додана вартість (EVA), обсяг чистого прибутку, обсяг чистого грошового потоку, рентабельність інвестованого капіталу тощо.

З огляду на те, що досягнення цільового результату може супроводжуватись різним рівнем витрат, найбільш прийнятним варіантом фінансового плану слід вважати той, що забезпечує одержання максимального фінан-

сового ефекту при найменшому рівні витрат на фінансове планування. Таким чином, ефективність фінансового плану являє собою співвідношення між його фінансовим результатом та витратами на його обґрунтування. Оцінка ефективності фінансового плану передбачає співвідношення результативного фінансового показника (чистого прибутку) з витратами на фінансове планування.

Аспект збалансованості фінансового плану передбачає оцінку збалансованості фінансових цілей і узгодженості фінансових інтересів різних стейкхолдерів, з одного боку, та рівня збалансованості окремих параметрів фінансового потенціалу підприємства і пропорцій розвитку підприємства — з іншого.

Збалансованість цілей та задач є важливою передумовою реалізації фінансового плану. В перебігу її оцінки досліджується вертикальна (в розрізі стратегічного, поточного та оперативного фінансових планів) і горизонтальна (в розрізі фінансових планів різних функціональних підрозділів) узгодженість фінансових цілей і завдань.

Збалансованість фінансових інтересів різних стейкхолдерів. Фінансовий план як узагальнюючий документ фінансового розвитку підприємства, який інтегрує результати усіх інших функціональних видів планування, окрім узгодженості фінансових цілей і завдань різних рівнів і функціональних напрямів управління, має віддзеркалювати певний ступінь узгодженості фінансових інтересів різних зацікавлених сторін: власників, кредиторів, постачальників, покупців, персоналу, держави тощо. Лише за таких умов можна забезпечити виконання плану без небажаних негативних фінансових наслідків для підприємства. Тому оцінка якості фінансового плану має передбачати дослідження рівня дотримання в ньому умов розробленої дивідендної політики, політики оплати і стимулювання праці персоналу, договірних умов щодо розрахунків з кредиторами, страховиками, постачальниками, умов кредитної політики, фінансових відносин з державою, порушення яких може призводити до демотивації персоналу, ускладнення стосунків з різними контрагентами, штрафних санкцій з їх боку тощо, що в цілому може негативно позначатись на фінансових результатах діяльності підприємства.

Збалансованість параметрів фінансової діяльності. Фінансовий план, окрім досягнення необхідного фінансового результату, повинен забезпечувати збалансованість фінансовий розвиток підприємства, що, на нашу думку, досягається шляхом дотримання збалансованості параметрів фінансової діяльності. Так, підприємство гіпотетично може орієнтуватись на досягнення високого рівня рентабельності інвестованого капіталу при високому рівні фінансового ризику, нехтувати стандартами платоспроможності та фінансової стійкості, що в результаті часто призводить до розгортання кризових явищ і банкрутства підприємства. Таким чином, в перебігу фінансового планування, незалежно від типу обраної фінансової стратегії, обов'язковим є забезпечення певних параметрів фінансової діяльності, які дозволяють гарантувати фінансову безпеку підприємства. Основними з них, на нашу думку, є наступні (табл. 2).

Збалансованість пропорцій розвитку. Якісний фінансовий план повинен передбачати такі пропорції фінансово-економічних показників, які забезпечують ефективний розвиток підприємства, а саме:

$TrP > TrTO > TrOBA$ ,  
де  $TrP$ ,  $TrTO$ ,  $TrOBA$  — темпи росту прибутку, товарообороту, оборотних активів відповідно.

Функціональний аспект якості фінансового плану характеризує рівень його функціональності як інструмента управління фінансами підприєм-



Рис. 1. Система критеріїв якості фінансового плану (розроблено автором)

ства. Функціональний аспект якості, на нашу думку, доцільно оцінювати за допомогою наступних критеріїв: цільової спрямованості, адаптивності, варіативності, адресності, комплексності та інформативності, більшість яких випливає з базових вимог, що висуваються до системи фінансового планування.

Так, цільова спрямованість є одним з принципів фінансового планування і планування взагалі. Тому його дотримання повинне позначатись на фінансовому плані, а його цільова спрямованість виступати важливим критерієм оцінки його якості. Як критерій оцінки якості дану характеристику фінансового плану розглядають і інші дослідники [6; 7]. Під цільовою спрямованістю фінансового плану ми розуміємо наявність чіткої системи фінансових цілей, які характеризуються певним рівнем дезагрегації і конкретизації у формі планових фінансових показників, що створює передумови для ефективного використання фінансових ресурсів, нарощення фінансового потенціалу підприємства.

Адаптивність фінансового плану є життєво необхідною передумовою існування і розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Цей критерій якості, на наш погляд, витікає з принципу гнучкості фінансового планування, дотримання якого дозволяє створювати систему адаптивних фінансових планів. Як справедливо зазначив С. Бір, "будь-який жорсткий план, наскільки б гарно він не був розроблений, не дасть позитивних результатів, якщо не буде постійно модифікуватись" [20]. Необхідність модифікації і адаптації фінансового плану передбачає наявність в ньому так званої постійної і варіативної компонент. Розглядаючи адаптивність важливим критерієм якості стратегічного плану, І.В. Смолін зазначає, що саме "наявність

Таблиця 2. Умови збалансованості параметрів фінансової діяльності підприємства

Параметри фінансової діяльності	Умови збалансованості
Збалансованість структури активів та капіталу	Відповідність термінів залучення капіталу рівню ліквідності активів; $K_{зп} > 1$ ; $K_{фа} > 0,5$
Збалансованість рівня доходності активів та витрат по залученню капіталу	$EP > WACC$
Збалансованість грошових потоків	$ЧПП > 0$
Збалансованість рівня доходності активів та рівня їх фінансових ризиків	Прийняття співвідношення між рівнем доходності активів та рівнем їх ризику (досягнення мінімального рівня фінансового ризику при бажаному рівні доходності активів).

Умовні позначення:  $K_{зп}$  — коефіцієнт загального покриття;  $K_{фа}$  — коефіцієнт фінансової автономії;  $EP$  — економічна рентабельність активів;  $WACC$  — середньозважена вартість капіталу;  $ЧПП$  — чистий грошовий потік.

Таблиця 3. Шкала оцінювання рівня якості фінансового плану

Рівень якості фінансового плану	Оцінка
Відмінна якість фінансового плану	36 – 40 балів
Висока якість фінансового плану	33 – 35 балів
Достатня якість фінансового плану	30 – 32 бали
Задовільна якість фінансового плану	24 – 29 балів
Незадовільна якість фінансового плану	нижче 24 балів

варіативної частини стратегічного плану якраз і забезпечує можливість адаптації плану до умов ринкового середовища шляхом внесення необхідних поправок, можливість яких передбачається заздалегідь" [6, с.309]. Це твердження не втрачає своєї актуальності і для фінансового плану, в якому мають бути описані допустимі межі фінансових показників, що дозволяють підприємству ефективно і безпечно (без ризику збанкрутувати) розвиватись.

Варіативність фінансового плану поряд з його адаптивністю також витікає з необхідності дотримання принципу гнучкості планування. Варіативність фінансового плану передбачає наявність заздалегідь обґрунтованих в межах його варіативної частини напрямів фінансового розвитку, які обираються в конкретних умовах зовнішнього фінансового середовища.

Адресність фінансового плану є важливою запорукою можливості його виконання, тому має оцінюватись при визначенні рівня його якості. Лише доведення завдань до конкретних виконавців і подальший контроль їх виконання забезпечують реалізацію планів в майбутньому. На забезпеченні адресності планових завдань наголошують як провідні фахівці зі стратегічного менеджменту і управління за цілями [21; 22], так і фахівці з планування [2; 6].

Комплексність фінансового плану передбачає обов'язкову наявність системи, яка містить стратегічний, поточний та оперативний фінансові плани, які узгоджені між собою і відображають всі аспекти фінансової діяльності підприємства і систему його фінансових відносин. Лише наявність трирівневої системи фінансового планування забезпечує довгострокову спрямованість фінансового розвитку підприємства. Комплексність є одним з базових принципів планування і відповідно виступає важливим критерієм його якості.

Інформативність фінансового плану, з одного боку, забезпечується оптимальністю деталізації фінансових планів, а з іншого — узгодженістю форм та змісту фінансового плану і фінансової звітності.

Оптимальність деталізації фінансових планів являє собою рівень їх конкретизації, адекватний внутрішнім та зовнішнім умовам функціонування підприємства. Оптимальний рівень деталізації фінансових планів забезпечує фінансову службу підприємства та інших користувачів фінансової інформації саме релевантною інформацією, обсяг та структура якої необхідна для прийняття якісних управлінських рішень і не переобтяжує користувачів зайвими фінансовими даними.

Узгодженість форм та змісту фінансового плану і фінансової звітності передбачає їх оформлення згідно із заздалегідь розробленими формами, які координуються із системою внутрішньої фінансової звітності підприємства, що створює передумови для налагодження внутрішнього фінансового контролю.

Методичний аспект якості фінансового плану віддзеркалює його коректність з точки зору обраної методології обґрунтування і характеризується реалістичністю та науковою обґрунтованістю фінансового плану, необхідністю оцінювання яких в перебігу вимірювання якості фінансового плану витікає з відповідних принципів фінансового планування.

Реалістичність планів, як зазначив Н.Д. Кондрат'єв, означає можливість їх здійснення в найближчий проміжок часу. На нашу думку, це визначення можна

уточнити наступним чином: реалістичність фінансового плану — це можливість його виконання у відведений часовий проміжок. На необхідності обґрунтування реальних планів наголошували ряд радянських науковців — прибічників генетичного напрямку в теорії планування, що стояли біля витоків формування теорії планування в СРСР та ряд сучасних дослідників [6; 8]. Реалістичність планів, на нашу думку, визначається:

— співвідношенням запланованих тенденцій зміни фінансових показників з прогнозованими (очікуваними без змін умов діяльності підприємства);

— можливостями впливу підприємства на стихійний хід подій;

— достатністю наявного фінансового потенціалу для досягнення запланованих показників.

Наукова обґрунтованість фінансового плану визначається коректністю обраних методів планування, вибір яких зумовлюється, з одного боку, особливостями розвитку та стадією життєвого циклу підприємства; з іншого — характером та рівнем динамічних змін зовнішнього середовища. Виходячи з аналізу обраних методів планування, а саме — їх відповідності умовам внутрішнього і зовнішнього середовища, оцінюється наукова обґрунтованість фінансового плану.

Для оцінки рівня якості фінансового плану, на наш погляд, доцільно застосовувати максимально спрощену методику бальної оцінки, яку можна описати послідовністю наступних етапів:

1 етап: визначення бальної шкали оцінок. На наш погляд, оптимальна амплітуда бальних оцінок окремих параметрів якості фінансового плану становить 10 балів: вона є достатньою для забезпечення необхідного рівня диференціації оцінки;

2 етап: встановлення коефіцієнтів значущості окремих параметрів якості в межах окремих груп її характеристик. Значення таких коефіцієнтів знаходяться в межах 0—1;

3 етап: встановлення коефіцієнтів значущості для окремих груп показників у діапазоні від 0 до 1;

4 етап: оцінка узагальнюючого показника якості фінансового плану, яка здійснюється за наступним алгоритмом:

$$Пяфп = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{2n} b_j \times k_j \times k_i$$

де:  $Пяфп$  — показник якості фінансового плану;  $b_j$  — кількість балів по  $j$ -му критерію якості фінансового плану;  $k_j$  — коефіцієнт значимості  $j$ -го критерію якості фінансового плану;  $k_i$  — коефіцієнт значимості  $i$ -ї складової якості фінансового плану.

Таким чином, максимальна оцінка якості фінансового плану становить 40 балів, а ідентифікація рівня якості може здійснюватись за наступною шкалою якості (табл. 3).

Запропонована методика дозволяє оцінити якість фінансового плану та обрати найкращий із можливих варіантів фінансового розвитку підприємства. Але, поряд з цим, оцінка якості фінансового плану повинна не тільки визначити та ідентифікувати її рівень, а має ще вказати на "дефекти" фінансового плану, які не дозволяють досягти максимально відмінної якості. Для цього, на нашу думку, можна застосувати метод, що використовується в системі оцінки якості продукції, а саме — діаграму Парето.

Застосування діаграми Парето для оцінки "дефектів" фінансового плану передбачає наступні ітерації: на основі бальної оцінки кожного параметра якості (перший етап її оцінювання) визначаються так звані "дефекти" в балах за кожним параметром шляхом обчислення різниці між максимально можливою та фактичною бальними оцінками. Після цього оцінюється кумулятивна сума і частка балів "дефектів" за кожним параметром якості. Таким чином, застосування діаграми Па-

рето для оцінки недоліків фінансового плану дозволяє наочно представити величину "втрат балів якості" фінансового плану залежно від "дефектів" у результативному, функціональному, методичному аспекті чи аспекті збалансованості і зосередити увагу на їх усуненні.

Оцінка "втрат балів якості" фінансового плану за допомогою діаграми Парето поглиблюється шляхом оцінки "характерних факторів" втрати якості із застосуванням діаграми К. Ісікави. Даний підхід також знайшов широке застосування в практиці оцінки якості продукції в комбінації з діаграмою Парето. Він передбачає визначення основних факторів дефектів: методи, персонал, матеріали, машини. Відносно оцінки якості фінансового плану вони інтерпретуються наступним чином: методи планування; персонал, що відповідає за зведене фінансове планування; інформація, що використовується в перебігу розробки планів; технічне забезпечення процесу планування. Таким чином, в цілому, процес оцінки якості фінансового плану можна представити за допомогою рис. 2.

Зазначена послідовність оцінювання дозволяє забезпечити не тільки вибір найбільш якісного варіанта фінансового плану розвитку підприємства, а і визначити напрями вдосконалення системи фінансового планування.

## ВИСНОВКИ ТА НАПРЯМИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Фінансовий план, як один з найважливіших інструментів управління фінансами підприємства має характеризуватись високим рівнем якості. В статті запропонований комплексний підхід до оцінювання рівня якості фінансового плану, практична реалізація якого дозволить обирати та забезпечувати підприємству найбільш оптимальний варіант фінансового розвитку, виявляти недоліки у фінансовому плануванні та формувати заходи щодо їх усунення і вдосконалення процесу фінансового планування. Забезпечення належної якості фінансових планів потребує вдосконалення методологічних засад і методичних підходів обґрунтування стратегічних, поточних і оперативних фінансових планів, що і буде предметом подальшого дослідження автора.

### Література:

1. Сыроежин И.М. Планомерность. Планирование. План. Теоретические очерки / И.М. Сыроежин. — М.: Экономика, 1986. — 248 с.
2. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С. Одонел. [Пер с англ. Д.М. Гвишиани]. — М.: Прогресс, 1981. — Т.1. — 494 с.
3. Goetz В.Е. Management Planning and Control. / В.Е. Goetz. — New York: McGraw-Hill Book Company, 1949.
4. Anthony R.N. Planning and Control Systems: A Framework for Analysis / R.N. Anthony. — Boston: Division of Research, HBS, 1965.
5. Маргасова В.Г. Оцінка ефективності фінансового планування акціонерного товариства в ринкових умовах господарювання / В.Г. Маргасова, А.В. Роговий // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — №12. — С. 93—97.
6. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: [Монографія] / І.В. Смолін. — К.: КНТЕУ, 2004. — 344 с.
7. Стасюк Л.А. Управління якістю внутрішньо фірмового планування у торгівлі: автореферат дисертації. / Л.А. Стасюк. — К.: КНТЕУ, 2003. — 21 с.



Рис. 2. Послідовність оцінювання якості фінансового плану

8. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование / М.И. Бухалков. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 392 с.
9. Lojda J. Financial plan — basis for "yield (earning) methods" application / J. Lojda, J. Kralovic [Електронний ресурс]. — Режим доступа: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vnulp/Management/2009\\_657/25.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vnulp/Management/2009_657/25.pdf)
10. Фейгенбаум А. Контроль качества продукции / А. Фейгенбаум — М.: Экономика, 1986. — 471 с.
11. Гегель Энциклопедия философских наук. — М., 1974.
12. Shewhart W.A. Economic control of quality of manufactured product / W.A. Shewhart — D. Van Nostrand Company, 1931. — P. 501.
13. Исикава К. Японские методы управления качеством / К. Исикава. — М.: Экономика, 1988.
14. Juran Joseph M. Juran's Quality Handbook / Joseph M. Juran, A. Blanton Godfrey. — 5th ed. — NY.: McGraw-Hill Book Company, 1998. — 1800 p.
15. Кросби Ф. Качество и я. Жизнь бизнеса в Америке / Ф. Кросби. — М.: Стандарты и качество, 2003. — 264 с.
16. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами = Out of the Crisis / Э. Деминг. — М.: Альпина Паблишер, 2011. — 400 с.
17. Субетто А.И. Проблемы независимости и методологии оценивания качества. Методология и практика оценивания продукции / А.И. Субетто. — Л.: ЛДНТП, 1990.
18. ДСТУ ISO 9000:2007 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів [Електронний ресурс]. — Режим доступа: <http://www.document.org.ua/systemi-upravlinnja-jakisty-u-osnovni-polozhennja-ta-slovnik-nor14237.html>
19. Огвоздин В.Ю. Управление качеством. Основы теории и практики. — [4-е изд.]. — М.: Дело и сервис, 2002. — 160 с.
20. Бир С. Мозг фирмы / С. Бир. — М.: Эдиториал УРСС, 2005. — 416 с.
21. Друкер П. Практика менеджмента: пер. с англ. / П. Друкер. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2009. — 400 с.
22. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон; [пер. с англ. О.Л. Пелявского]. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. — 320 с.

Стаття надійшла до редакції 03.07.2012 р.