

УДК 338.2:657.31:006.032

*М.В. МИРОШНИК*, к.е.н., доц., НТУ «ХП», Харків  
*І.С. СЕРА*, магістрант, НТУ «ХП», Харків

## **ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

В роботі розглядається менеджмент фінансового планування та його основні функції. Визначені складові, на основі яких може бути сформована система фінансових показників підприємства. З метою оптимізації процесу фінансового планування розроблено його алгоритм.

В работе рассматривается менеджмент финансового планирования и его основные функции. Определенные составу, на основе которых может быть сформирована система финансовых показателей предприятия. С целью оптимизации процесса финансового планирования деланно его алгоритм.

This paper considers the management of financial planning and its basic functions. The composition, based on which can be generated by the financial enterprise. To optimize the financial planning process developed his algorithm.

**Ключові слова:** фінансове планування, менеджмент, показники фінансового плану, міжнародні стандарти.

**Вступ.** Стабільність державної фінансової системи в повній мірі залежить від сталості фінансової сфери її галузей, економічну безпеку яких підтримують та забезпечують в цілому фінанси окремих підприємств, які в умовах ринкової економіки виконують три основні функції, а саме: накопичувальну, розподільну та контрольну. Реалізація означених функцій здійснюється кожним суб'єктом на принципі економічної самостійності, що передбачає повну автономію підприємства незалежно від форми господарювання та виду діяльності, але з урахуванням чинного законодавства відносно системи та порядку платежів в бюджетні та позабюджетні фонди, нарахування амортизаційних відрахувань, розподіл валютної виручки та ін. Домінантність вищезначеного принципу засновується на самофінансуванні, матеріальній відповідальності та зацікавленості в результатах власної комерційно-фінансової діяльності.

**Постановка задачі.** Питаннями фінансового планування та його значущості для підприємств в ринкових умовах функціонування присвячено

багато публікацій вітчизняних та зарубіжних науковців [1-8]. Метою даних досліджень стало обґрунтування процесу фінансового планування безпосередньо з позиції менеджменту з деталізацією розширення функцій фінансового менеджменту та розробки алгоритму процесу створення фінансового плану підприємства. Методологічну основу статті склали основні наукові праці в галузі фінансового планування та фінансового менеджменту, при аналізі були використані основні методи маркетингових досліджень.

**Результати досліджень.** Процес формування, аналізу та контролю ефективності використання матеріальних та нематеріальних активів підприємства є основною складовою його фінансового менеджменту. Від менеджерів середнього та інституціонального рівнів управління, які безпосередньо здійснюють тактичне та стратегічне планування на підприємстві, залежить практична реалізація мети фінансового плану – забезпечення сталого, ефективного та конкурентоспроможного положення підприємства на ринку, в галузі та економіці країни в цілому.

Аналіз літературних джерел [1-3] дозволив провести деталізацію складових, на основі яких формування системи фінансових показників підприємства є оптимальним та ефективним. До них ми віднесли:

- визначення і конкретизація певних фінансових показників для аналізу та контролю процесів на всіх стадіях ЖЦТ;
- формування довгострокових фінансових показників на основі ретроспективного аналізу, проведення прогнозування контрольних показників та моделювання ринкової ситуації;
- забезпечення реалізації місії та цілей стратегічного плану на заставі формування реальних довгострокових показників виробничо – комерційної діяльності підприємств, що відповідають його загальній бізнес – концепції;
- застосування багатоваріантної системи фінансових показників, а саме: абсолютні та відносні показники (прибуток – у грн.; рентабельність – у відсотках (%); ціна товару – у гривневому еквіваленті та часткова ціна);

- формування означених показників у якості інтегральної конкурентоспроможності конкретних товарів на конкретному ринку за конкретний період;

- моделювання ринкової ситуації, всебічний аналіз кон'юнктури ринку, проектування багато вартісних (в т.ч. ситуаційних) розрахунків та визначення ступеня фінансового ризику;

- інформаційне забезпечення всього процесу фінансового планування, при цьому інформаційний масив має бути повним, якісним, достовірним, достатнім, актуальним, інформаційне цінним та характеризувати фактори як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Фінансове планування на підприємстві виступає у якості взаємопов'язаних процесів, одним з яких є визначення майбутньої потреби в фінансових ресурсах, необхідних для реалізації обраної даним підприємством ринкової стратегії; другим – обґрунтування оптимальних напрямків їх залучення. Ефективна реалізація означених процесів базується на показниках виробничо-комерційної діяльності підприємства, основними з яких є: обсяг виробництва, прибуток, асортимент товару і послуг, собівартість продукції. Для конкретизації складових фінансового планування нами складено алгоритм розробки фінансових планів на промисловому підприємстві з деталізацією його головних завдань та розробки ефективної фінансової стратегії на довго-, середньо- та короткострокову перспективи (рис.).

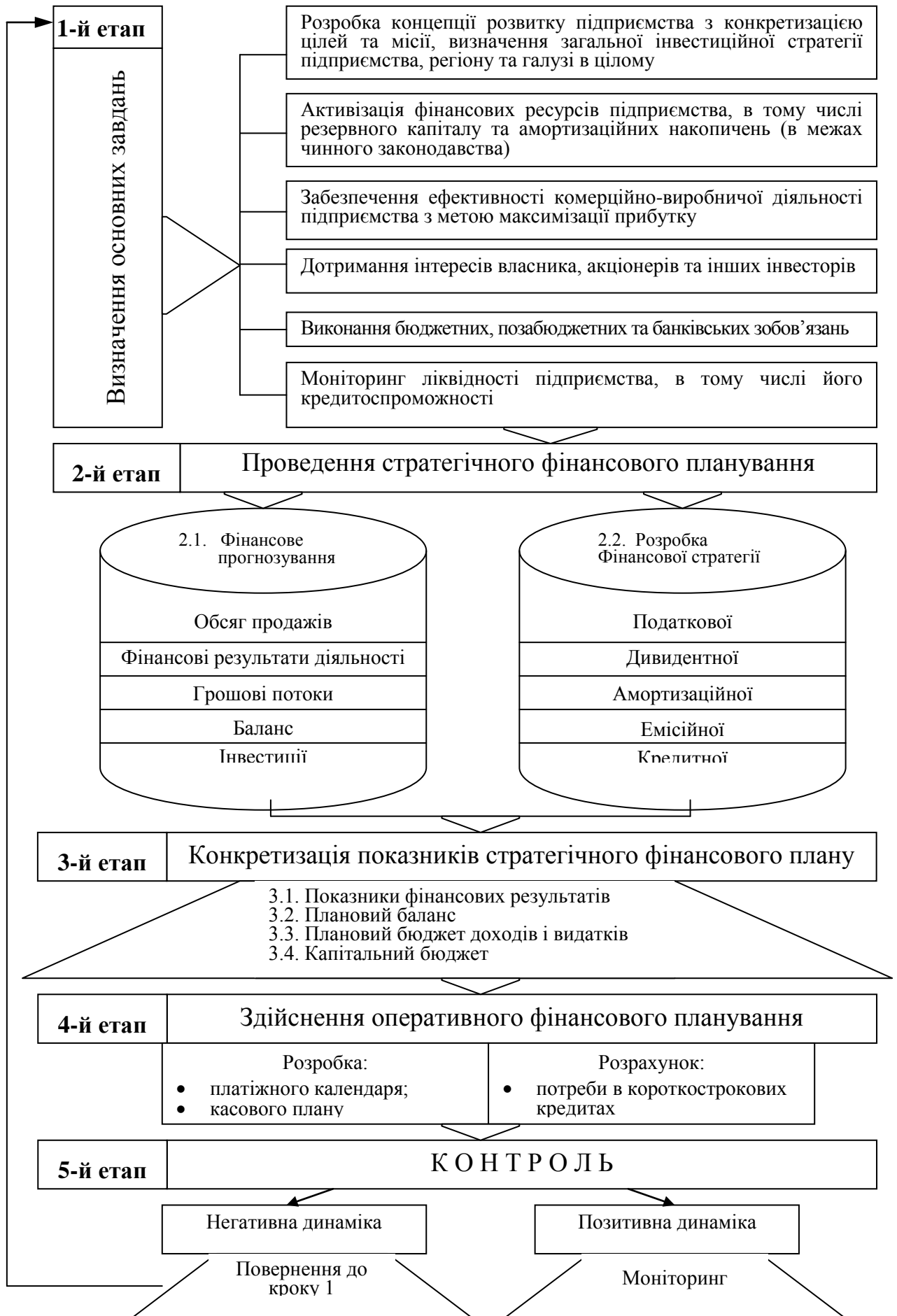


Рис. - Алгоритм процесу фінансового планування

Наведений алгоритм складається з послідовних п'яти етапів, практична реалізація яких починається з етапу 2 – «Проведення стратегічного фінансового планування», якому передумовлює розробка основних завдань (примірний перелік наведено в етапі 1 алгоритму). Означений вище етап 2 включає два кроки: фінансове прогнозування (2.1) та розробку фінансової стратегії (2.2). Фінансове прогнозування в умовах ринкової економіки здійснюється на підставі комплексного аналізу факторів мікро- і макроекономічного характеру. У якості внутрішніх факторів враховують статистично-облікові дані обсягів продажів за попередні роки, в тому числі прибутковість продукції (за її кожним видом); наявні та перспективні виробничі потужності, перспективи впровадження інновацій (товар, технології, обладнання), ЖЦТ; у якості зовнішніх - основні ринкові фактори (кон'юнктура ринку, рівень конкуренції, рівень цін товарів конкурентів, попит та його платоспроможність, політико-економічні фактори, в т.ч. перспектива виходу на зовнішні ринки, умови проведення зовнішньоекономічної діяльності, рекламної кампанії, сезонність товару та ключові фактори його ринкового успіху (у співставленні у товарами-конкурентами).

Від повноти кроку 2.1 етапу 2 алгоритму, його реальності та інтегрованості залежить реалізація етапу 3 «Конкретизація показників стратегічного фінансового плану». Недосконалість показників формування основного бюджету підприємства призводить до 20% втрати доходів [1-3].

Позитивність прогнозування фінансових результатів діяльності (етап 2, крок 2.1) забезпечується реальними даними про поточні та майбутні грошові потоки. У разі відхилення запланованих показників від фактичних проводиться комплексний аналіз ситуації, що дозволяє своєчасно мінімізувати негативні та максимізувати позитивні тенденції зовнішнього середовища.

До фінансового прогнозування (крок 2.1) ми віднесли також інвестиційну діяльність підприємства, як сукупність майнових та інтелектуальних цінностей, які утворюють прибуток або дозволяють досягти соціального ефекту. При цьому всі форми інвестицій (фінансові, матеріальні та нематеріальні активи) прогноуються за джерелами надходження: а) з фонду накопичення; б) з фонду відшкодування.

Якість фінансового прогнозування (2.1) та розробка фінансової стратегії (2.2) в повній мірі залежить від якості і ефективності системи менеджменту підприємства в цілому.

Впровадження інтегративної системи менеджменту (ІСМ) є світовою практикою вдосконалення управління підприємством в умовах ринкової економіки. Ефективність фінансової політики підприємства в цілому, його ринкова сталість є також результатом відповідності інтегративної системи менеджменту вимогам міжнародних стандартів. До основних ми віднесли:

- стандарт результативності та ефективності функціонування всіх процесів підприємства (структурних підрозділів) – ISO серія 9001:2000;

- стандарт системи екологічного менеджменту – ISO 14001:2004, який враховує всі процеси, спрямовані на зниження негативної дії на зовнішнє середовище;

- стандарт системи оцінки професійної безпеки та здоров'я – OHSAS 18001:1999;

- стандарт соціальної відповідальності бізнесу – SA 8000;

- стандарт ОРМЗ – враховує процеси стратегічного менеджменту та управління;

- стандарт управління інформаційною безпекою ISO 27001:2005.

Так, міжнародний стандарт ISO 9001 передбачає домінування маркетингової спрямованості підприємства, використання цих стандартів при практичній реалізації кроків 2.1 та 2.2, в тому числі стандартів з функціонально-вартісного аналізу та методики оптимізації соціально-економічних процесів, дозволить фінансовому підрозділу розробити конкурентоспроможну та ефективну фінансову стратегію підприємства.

В свою чергу адаптація до реалій української економіки міжнародного стандарту ISO 14001 дозволить виробникам виходити на зарубіжні ринки країн – членів ЕС з конкурентоспроможною, сертифікованою продукцією, виробництво якої відповідає стандартам екологічного менеджменту. Стандарт OHSAS 18001 у світовій практиці вважається домінуючим стандартом менеджменту охорони праці. Підтвердити використання соціально-етичної підприємницької практики та відповідальності бізнесу дозволяє впровадження в практичну діяльність міжнародного стандарту SA 8000.

Використання рекомендацій міжнародного стандарту ISO 9001-2000 є основою реалізації циклу РДСА («Plan → Do → Chek → Act»), більш відомого як циклу Демінга [5,7].

В цілому розробка фінансової стратегії, як складової стратегічного фінансового планування, повинна базуватися на показниках середньострокового та оперативного планування (етапи 3, 4).

За основу етапу 5 «Контроль» рекомендуємо брати наступні показники:

- ліквідність активів;
- залучення позикових коштів;
- оборотність ресурсів;
- рентабельність продукції та виробництва;
- ринкова сталість підприємства.

Ці показники не є остаточними, конкретна система показників для кожного підприємства формується ще на етапі 3 «Конкретизація показників стратегічного фінансового плану» та далі деталізується кроками 3.1 – показники фінансової діяльності; 3.2 – показники планового бюджету; 3.3 – показники доходів і видатків; 3.4 – показники капітального бюджету.

Їх зміст та кількість підтверджується оперативним фінансовим плануванням (етап 4), при практичній реалізації якого проводиться розробка платіжного календаря і касового плану та здійснюється розрахунок потреби підприємства в короткострокових кредитах.

Позитивна динаміка визначених для контролю показників стратегічного фінансового планування передбачає проведення постійного, систематичного, повного, інтегрованого моніторингу; негативна – потребує визначення кількісного та якісного характеру відхилень, визначення причин та тенденцій цих відхилень; у разі неможливості мінімізації негативних тенденцій рекомендується цикл стратегічного фінансового планування починати знову з етапу 1 – «Визначення основних завдань» з поетапним проходженням всього алгоритму, що пропонується.

## **Висновки**

Обґрунтована значущість фінансового планування для ринкової сталості підприємства та, як результат, стабільності державної фінансової системи в цілому. Визначені основні складові, на основі яких формування системи фінансових показників підприємства є оптимальним та ефективним.

Встановлено, що фінансове планування на підприємстві виступає у якості взаємопов'язаних процесів, ефективна реалізація яких базується на показниках виробничо-комерційної діяльності підприємства, основними з яких є: обсяг виробництва, прибуток, асортимент товару і послуг, собівартість продукції.

Розроблено алгоритм процесу фінансового планування, який складається з п'яти етапів та передбачає покрокову практичну реалізацію від визначення основних завдань до контролю результатів за показниками

діяльності підприємства, що рекомендуються (за фактом та в співставленні з запланованими).

Обґрунтовано, що якість фінансового прогнозування та розробка фінансової стратегії в повній мірі залежить від якості і ефективності системи менеджменту підприємства в цілому, так як впровадження інтегративної системи менеджменту (ІСМ) є світовою практикою вдосконалення управління підприємством в умовах ринкової економіки. Ефективність фінансової політики підприємства в цілому, його ринкова сталість є також результатом відповідності інтегративної системи менеджменту підприємства вимогам міжнародних стандартів.

**Список літератури:** 1. *Афанасьев М.В., Гончаров А.Б.* Економіка підприємства. – Х.: Вид. дім «ІНЖЕК», 2003. – 410 с. 2. *Беседовський О.М.* Аналіз і оцінка бізнес-процесів підприємства // Вісник ХНУ ім. Карабіна. Економічна серія. Еволюція наукових знань і сучасні проблеми економічної теорії. – № 663. – 2005. – С. 22-24. 3. *Гринев В.Ф.* Инвестиционный менеджмент : Учеб. пособие. – 2-е изд., стереотип. – Киев, МАУП, 2001. – 152 с. 4. *Дейвид Нортон.* Внедрение BSC: советы от автора концепции // Финансовый директор. – 2006. – № 4. – Режим доступу до статті : [http : www.fd.ru](http://www.fd.ru). – Назва з екрану. 5. *Деменіна О.М.* Методика оцінки ефективності оперативного контролінгу на промисловому підприємстві // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 8. – С. 158-163. 6. *Малинин Т.А.* Трансформирование системы менеджмента качества в систему менеджмента предприятия / Т.А. Малинин, Е.Т. Зуев, Г.С. Фомин // Пищевая промышленность. – 2003. – № 4. – С. 45. 7. *Нив Г.Р.* Пространство доктора Деминга / Г.Р. Нив; пер. с англ. – Тольятти : Городской общественный фонд «Развитие через качество», 1998. – 336 с. 8. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard). ГК «Бэст Консалт» Режим доступу до документу: [http://www.bestconsult.ru/view\\_clauses.php?id=7](http://www.bestconsult.ru/view_clauses.php?id=7). – Назва з екрану.

Надійшло до редколегії 21.12.2011