

УДК 658.14

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.9>

Шульга О.А.

доктор економічних наук, доцент

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3230-3124>

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Розкрито роль та значення фінансового планування діяльності підприємства у забезпеченні його фінансової стабільності. Зазначено, що за допомогою фінансового планування значно зменшується невизначеність ринкового середовища та його негативні наслідки для суб'єкта господарювання. Однак на практиці значення фінансового прогнозування і планування не виправдано занижене через ряд причин (високий рівень невизначеності у ринковому середовищі; нестабільність нормативно-правової бази підприємницької діяльності; недостатній обсяг фінансових ресурсів у підприємств, криза платежів та високі процентні ставки, що обумовлюють фактичну відсутність коштів для здійснення великих інвестиційних проєктів тощо). Виділено такі напрями удосконалення організації фінансового планування діяльності підприємства, як: впровадження бюджетування як інструменту оперативного контролінгу; впровадження фінансового контролінгу; впровадження стратегічного планування на підприємстві; мінімізація ризиків; зменшення дебіторської заборгованості та ін.

Ключові слова: фінансове планування, фінансовий план, фінансовий контролінг, система CRM, управління витратами.

Постановка проблеми. Фінансове планування на підприємстві відіграє особливу роль у забезпеченні фінансової стабільності, оскільки воно пов'язане з ресурсним чинником – формуванням, розміщенням і використанням фінансових ресурсів та отриманням прибутку на вкладений у господарську діяльність капітал. Саме у процесі фінансового планування економічно обґрунтовується потреба підприємства у капіталі та створюються передумови фінансової стабільності підприємства. У зв'язку з цим для кожного підприємства важливо вміло управляти активами і джерелами їх формування. Досягненню цієї мети має сприяти ефективна організація фінансового планування діяльності підприємства.

Досвід багатьох компаній розвинених країн світу показує, що за сучасного ринку з його жорсткою конкуренцією планування фінансової діяльності є найважливішою умовою їх виживання, економічного зростання та процвітання. Саме воно дає змогу їм ефективніше організувати свою виробничо-господарську та фінансово-економічну діяльність, виявляти проблеми, що існують на підприємстві, і вживати необхідні заходи для їх подолання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням теоретико-методичних та практичних аспектів фінансового планування діяльності підприємства займаються такі вчені, як: О. Білоусова [1], О. Буряков [2], В. Степура [4], І. Стефанів [5] та ін. Проте питання удосконалення організації та методики фінансового планування діяльності підприємства на сьогодні вимагають подальшого поглибленого вивчення.

Мета статті полягає у розробці напрямів удосконалення організації фінансового планування діяльності підприємства та підвищення його ефективності.

Виклад основного матеріалу. Фінансове планування виступає системною технологією обліку, планування та контролю за фінансовими результатами і фінансовими ресурсами суб'єкта господарської діяль-

ності. Воно втілюється у фінансовому плані діяльності компанії на певний період. Фінансове планування визначає життєздатність підприємницького проєкту в умовах жорсткої конкуренції та є інструментом отримання фінансового забезпечення від кредиторів та інвесторів. З посиленням конкуренції виникає необхідність постійного удосконалення фінансового планування діяльності підприємства, аби господарюючий суб'єкт мав можливість швидкої адаптації до умов зовнішнього середовища.

Як показує досвід розвинених країн світу, задля забезпечення ефективного управління та стійкої діяльності підприємства, необхідно застосовувати систему контролінгу. Адже контролінг, як система управління, сприяє зниженню витрат за рахунок виявлення невіправданих затрат. За допомогою цієї системи можна орієнтувати управлінський процес на максимальне збільшення прибутку, вартості капіталу при мінімізації ризику та за умови збереження платоспроможності і ліквідності суб'єкта господарювання.

Для вдосконалення фінансового планування у короткотерміновому періоді підприємствам доцільно використовувати бюджетування. Бюджетування у системі фінансового планування дає суб'єкту господарювання низку переваг. Бюджети підрозділів компанії розробляються кожного місяця, що робить реальнішою структуру доходів і витрат. За мінімальної чисельності бюджетів зменшуються затрати робочого часу фінансових та економічних служб підприємства. Значною перевагою використання бюджетів є велика самостійність підрозділів суб'єкта господарської діяльності у розрізі витрат на заробітну плату.

Фінансове планування на фірмі може бути ефективним у разі швидкого його проведення. Для скорочення часу здійснення фінансового планування слід сформувати автоматизовану систему бюджетування. Основна функція цієї системи полягає у швидкому проведенні бюджетування, і вона є різною для різних компаній.

Характеристики автоматизованої системи бюджетування залежать від типу підприємства та особливостей його діяльності.

Можна виділити такі напрями вдосконалення фінансового планування діяльності підприємства. Першим напрямом виступає формування стабільних умов підприємницької діяльності, яке полягає у забезпеченні стабільності податкового законодавства та утриманні на оптимальному рівні інфляції. Другим напрямом виступає інтенсивніше використання стратегічного фінансового планування, яке нині майже не використовується через сповільнені темпи економічного розвитку та проблематичність розрахунку точних фінансово-економічних показників. Використання економіко-математичних методів, автоматизованих систем управління фінансовим плануванням, економічних нормативів, обчислювальної техніки виступає третім напрямом покращення фінансового планування.

Велике значення у процесі фінансового планування має мінімізація ризиків. Для зниження ризиків необхідний певний механізм, яким виступає концепція зниження ризиків, що передбачає оцінку стратегічного фінансового планування, оцінку ризику та ймовірності його появи.

У процесі фінансового планування доцільно дотримуватись концепції фінансової рівноваги, яка, крім прогнозних змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі діяльності фірми, дає можливість враховувати неочікувані зміни, що виникають за кризових ситуацій. Врахування неочікуваних змін має велике значення для безперервного і ефективного функціонування суб'єкта господарської діяльності.

Для досягнення більшої ефективності фінансового планування необхідно застосовувати інноваційні технології. Під час розроблення фінансових планів слід здійснювати постійний моніторинг за розвитком товарних і фінансових ринків, станом матеріальних і трудових ресурсів, взаємовідносинами з контрагентами. Накопичення інформації є передумовою розроблення основних багатоваріантних фінансових показників. Це є також передумовою для здійснення коригувальних дій у разі появи значних змін в умовах діяльності фірми.

В умовах ринкової економіки фінансові плани мають бути гнучкими. Гнучкість фінансових планів зумовлює їхню відповідність чинникам зовнішнього середовища та внутрішньому потенціалу фірми.

На основі вищевикладеного можна зробити висновок, що за допомогою фінансового планування значно зменшується невизначеність ринкового середовища та його негативні наслідки для суб'єкта господарювання. Однак на практиці значення фінансового прогнозування і планування не виправдано занижене. Значна кількість підприємств не використовує цей метод підвищення ефективності функціонування, що здебільшого спричинене такими факторами, як: високий рівень невизначеності у ринковому середовищі; нестабільність нормативно-правової бази підприємницької діяльності; недостатній обсяг фінансових ресурсів у підприємств, криза платежів та високі процентні ставки, що обумовлюють фактичну відсутність коштів для здійснення великих інвестиційних проєктів.

Не менший вплив на ефективність системи фінансового планування мають проблеми, пов'язані з організацією цієї системи на підприємствах, а саме:

- нереальність фінансових планів, що викликано, як правило, необґрунтованими даними щодо збуту, великої питомої ваги коштів у розрахунках, заниженими термінами погашення дебіторської заборгованості, надмірними потребами у фінансуванні;

- відсутність оперативності складання планів, відсутність чіткої системи підготовки і передачі планової інформації з відділу до відділу, недостовірність інформації, що призводить до несвочасної підготовки плану;

- непрозорість планів для керівництва, відсутність чітких внутрішніх стандартів формування фінансових планів;

- відрив довгострокових планів від короткострокових, їх неузгодженість, порушення послідовності операцій;

- низький ступінь виконання планів з точки зору забезпечення необхідними фінансовими і матеріальними ресурсами, наявність дефіцитів.

Саме тому вдосконалення системи планів на підприємстві та втілення нових прогресивних методів прогнозування стають сьогодні необхідними на підприємстві, бо стимулюють використання наявних і прихованих ресурсів та підвищують економічну ефективність фінансово-господарської діяльності будь-якої фірми.

Зауважимо, що фінансовий план виконує наступні функції внутрішньо фірмового планування [1]:

Фінансовий план як економічний прогноз. Основні планові рішення приймаються при розробці стратегічного планування. Процес формування фінансового плану є, по суті, формалізацією цих прогнозів.

Фінансовий план як основа для контролю. По мірі реалізації передбачених у плані дій, необхідно фіксувати фактичні результати діяльності підприємства. Порівнюючи фактичні показники із запланованими, можна здійснювати контроль виконання плану.

Фінансовий план як засіб координації. План являє собою виражений в вартісних показниках план виробництва, закупівель сировини чи товарів, реалізації продукції, інвестиційної діяльності і т.д.

Фінансовий план як основа для постановки задачі. Складаючи фінансовий план на наступний період, необхідно приймати рішення завчасно, до початку діяльності у цьому періоді.

Фінансове планування в умовах ринку повинно забезпечити процес виробництва конкурентоздатної продукції за умови оптимального використання всіх ресурсів, тобто забезпечити гнучкий розвиток підприємства. Якщо одне підприємство здійснює повноцінне регулярне фінансове планування, а інше тільки намагається реагувати на ситуацію, виграш у конкурентній боротьбі буде на стороні першого підприємства.

Можна виділити наступні способи досягнення такої переваги:

- 1) управління грошовими потоками. У підприємства, що планує свою діяльність, виникає менше касових розривів. Як наслідок, відсутня необхідність залучати термінові незаплановані кредити;

- 2) управління витратами та собівартістю. Істотні відхилення планових витрат від фактичних виклика-

ють проблеми дисбалансу, а також питання: хто винен у такому відхиленні;

3) управління бізнесом. Підприємство може заздалегідь передбачити, яка діяльність принесе найбільший прибуток та направляти ресурси на найбільш важливі напрямки. У рамках кожного виду бізнесу підприємство може будувати оптимальну асортиментну політику, вчасно відмовлятися від застарілих та збиткових товарів;

4) управління потоками сировини та матеріалів. Відсутність планування в закупках матеріальних ресурсів призводить до зростання запасів та заморожування у них фінансових ресурсів;

5) управління потоками готової продукції. Заморожування фінансових ресурсів у готову продукцію також веде до втрат, пов'язаних із залученням зайвих кредитів;

6) управління інвестиціями, фінансуванням і кредитуванням. Його відсутність веде до ризику для бізнесу, а саме, у випадку затримок у віддачі від реалізації проєктів;

7) управління взаємовідносинами із клієнтами та партнерами. Дебіторська заборгованість, по суті, являє собою безоплатне кредитування покупців. Відсутність управління заборгованістю призводить до значних втрат.

Перераховані вище способи підвищення ефективності фінансового планування дозволяють підприємству знизити собівартість продукції та сформувати резерви для модернізації виробництва. Особливо актуальним для підприємства є застосування управління взаємовідносинами із партнерами підприємства для зменшення дебіторської заборгованості, сума якої поступово зростає та фактично заморожує можливість використовувати кошти для збільшення доходів компанії.

Водночас розбудова ефективної системи управління витратами дає можливість підприємству за рахунок зменшення собівартості на одиницю продукції зайняти конкурентоздатну позицію на ринку. Поряд із традиційними стратегіями управління витратами окремо можна виділити такі підходи, як директ-костінг та таргет-костінг. Незважаючи на те, що бухгалтерські стандарти не дозволяють у повному обсязі використовувати такі системи управління витратами для складання зовнішньої звітності та обрахування податків, вони знаходять використання у бухгалтерській практиці внутрішнього обліку для проведення техніко-економічного аналізу, а також для прийняття тактичних та стратегічних управлінських рішень у питаннях беззбитковості виробництва, ціноутворення тощо.

План продажів є основним як стратегічним, так і оперативним документом підприємства. Незважаючи на зовнішню простоту, цей план має виняткове значення у поточній діяльності підприємства. За допомогою плану продажів фірма здійснює перехід від загального планування до політики формування адресних планів-угод, що передбачають доставку продукції у плановому році певним покупцям. Складання плану продажів надає фірмам-виробникам можливість «перейти» від показника приросту валового доходу до показника приросту чистого доходу. Тому для удосконалення фінансового планування на підприємствах доцільно

впроваджувати план продажів, як один із основних заходів покращення фінансового планування.

Однією із складових фінансового плану підприємства є інвестиційний план. Його зміст, перш за все, залежить від запланованої виробничої програми підприємства, науково-технічної та інвестиційної політики. Методика планування вкладень повинна бути суттєво змінена завдяки переходу на ринкові відносини, а також необхідності більшості підприємств планувати не тільки капітальні вкладення, реальні інвестиції, але і фінансові (портфельні) інвестиції. Важливість процесу планування інвестицій полягає у тому, що, плануючи інвестиції, створюється основа діяльності підприємства на майбутнє. Тобто узгодженість такого плану із довгостроковою стратегією підприємства є обов'язковою.

Для оперативного планування та коригування фінансового плану широко застосовується система управління відносинами з клієнтами (CRM). Серед головних переваг застосування такої системи є:

- прийняття вірних та обґрунтованих рішень стосовно кожного контракту;
- підвищення ступеню вірогідності успіху будь-якого маркетингового або комерційного заходу;
- ефективні заходи щодо зменшення дебіторської заборгованості.

Успішному виконанню фінансового плану підприємства сприяє дієвий систематичний контроль за доходами і видатками. Метою контролю є сприяння мобілізації всіх передбачених планом коштів і витрачання їх на передбачені потреби. Для надання контролю належного оперативного характеру, перевірка та аналіз виконання фінансового плану повинні проводитись систематично протягом року. Контроль повинен здійснюватись на всіх ділянках фінансової діяльності підприємства: за грошовими видатками на виробництві, собівартістю продукції, надходженням виручки, утворенням і направленням грошових накопичень, формуванням і виконанням оборотних засобів, виконанням плану фінансування капітальних вкладень, введенням у дію закінчених об'єктів та ефективним використанням основних фондів.

Враховуючи вищевикладене, для оптимізації фінансового планування на підприємстві варто застосувати фінансовий контролінг. Фінансовий контролінг є саме тією складовою, що забезпечує своєчасне виявлення відхилень фактичних результатів діяльності від запланованих та створює умови для своєчасного коригування фінансових планів у відповідності з новими умовами діяльності. Завдання та цілі досягаються завдяки специфічним функціям фінансового контролінгу у межах сформованої та діючої системи управління.

З огляду на це можна сказати, фінансовий контролінг комплексно впливає на діяльність підприємства і забезпечує його функціонування на базі постійних координуючих дій між різними фазами циклу (облік, аналіз, планування, моніторинг і контроль). Таким чином, головне завдання фінансового контролінгу полягає не лише у контролі, але й у забезпеченні взаємозв'язку між складовими загальної системи управління підприємством.

Фінансовий контролінг не може існувати окремо від системи управління підприємством, він має її допо-

внювати та забезпечувати більш ефективне функціонування і реалізацію. Провідною метою фінансового контролінгу є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку та вартості капіталу власників при мінімізації ризику і збереженні ліквідності й платоспроможності.

Можна виділити наступні етапи побудови системи фінансового контролінгу на підприємстві з урахуванням визначених цілей, завдань та функцій [3]. Перший етап передбачає визначення за основними напрямками фінансової діяльності підприємства об'єктів фінансового контролінгу. Основними об'єктами фінансового контролінгу можуть бути: прибуток, обсяг реалізації, грошові потоки, витрати тощо.

Другий етап передбачає встановлення періодичності використання стратегічного та оперативного фінансового контролінгу. Третій етап формує якісні характеристики фінансового контролінгу підприємства. Для цього необхідно визначити ключові показники, що входять до системи фінансового контролінгу та встановити їх пріоритетність. При виборі показників необхідно враховувати ієрархічну складову та можливості зведення показників у цілому по підприємству. Слід враховувати той факт, що тільки ті показники, які можна виміряти кількісно, піддаються контролю та управлінню.

Четвертий етап – після визначення пріоритетності показників за ієрархічними рівнями та встановлення їх кількісного виміру, формують систему моніторингу, тобто «систему постійного стеження», яка є невід'ємною і найбільш мобільною складовою системи фінансового контролінгу. Метою моніторингу є спостереження за показниками, які визначені пріоритетними для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Основне завдання моніторингу – це постійне та своєчасне виявлення недоліків і відхилень із з'ясуванням впливу факторів, що спричинили таке відхилення.

П'ятий етап є важливим з точки зору результативності системи у цілому. Після визначення ключових факторів успіху, побудови збалансованої системи показників та системи моніторингу необхідно роз-

робити систему контролю за цими показниками. Розробку такої системи доцільно здійснювати поетапно:

- необхідно створити інформаційну базу, що потрібна для розрахунку абсолютних і відносних показників, які визначають результати фінансово-господарської діяльності;

- відповідно до системи фінансових показників визначити кількісні показники, що відображають фактичні значення кількісних стандартів контролю. При цьому необхідно враховувати обов'язковість порівняльності встановлених стандартів (нормативів, планів) та показників, що контролюються з використанням інформаційної бази та методів фінансового аналізу;

- потрібно сформувати систему форм контрольних звітів, які мають складати виконавці. З метою підвищення ефективності фінансового контролінгу інформація повинна бути стандартизована;

- за результатами моніторингу та контролю керівництво та менеджери підприємства можуть приймати відповідні рішення для забезпечення його ефективної діяльності та підтримки фінансової рівноваги на належному рівні.

У результаті формування системи фінансового контролінгу на підприємстві створюється база спеціалізованої інформації, яка необхідна керівництву як для стратегічного, так і для оперативного управління.

Висновки. Таким чином, фінансове планування відіграє важливу роль у фінансово-господарській діяльності будь-якого підприємства. Можна виділити такі напрями удосконалення організації фінансового планування діяльності підприємства: впровадження бюджетування як інструменту оперативного контролінгу; впровадження фінансового контролінгу; впровадження стратегічного планування на підприємстві; мінімізація ризиків; зменшення дебіторської заборгованості та ін. Завдяки цим заходам підприємство зможе прогнозувати свою платоспроможність й управляти нею, контролювати ліквідність балансу, обґрунтовувати і обирати джерела збільшення фінансових ресурсів, зміцнювати свою конкурентну позицію.

Список використаних джерел:

1. Білоусова О. С. Фінансове планування підприємств в управлінні процесами збалансування фінансів реального сектора. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3, Т. 1. С. 45–54.
2. Бурлаков О. О. Становлення фінансового планування підприємств в Україні. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2012. № 1. Ч 2. С. 251–253.
3. Ставерська Т. О. Принципи і процедури фінансового планування і прогнозування на підприємстві. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2014. № 5. С. 167–170.
4. Степура В. В. Світовий досвід фінансового планування. *Часопис економічних реформ*. 2014. № 1. С. 41–44.
5. Стефанів І. Ф. Напрямки удосконалення фінансової політики підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 13. С. 542–547.

References:

1. Bilousova O. S. (2011). Finansove planuvannya pidpriyemstv v upravlinni protsesamy zbalansuvannya finansiv realnoho sektora [Financial planning of enterprises in the management of real sector finance balancing processes]. *Marketing i menedzhment innovatsiy*, no. 3, vol. 1, pp. 45–54.
2. Burlakov O. O. (2012). Stanovlennya finansovoho planuvannya pidpriyemstv v Ukraini [Development of financial planning of enterprises in Ukraine]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu*, no. 1, part. 2, pp. 251–253.
3. Stavetska T. O. (2014). Pryntsypy i protsedury finansovoho planuvannya i prohnozuvannya na pidpriyemstvi [Principles and procedures of financial planning and forecasting at the enterprise]. *Derzhava ta rehiony. Ser.: Ekonomika ta pidpriyemnytstvo*, no. 5, pp. 167–170.
4. Stepura V. V. (2014). Svitovyy dosvid finansovoho planuvannya [World experience of financial planning]. *Chasopys ekonomichnykh reform*, no. 1, pp. 41–44.
5. Stefaniv I. F. (2014). Napryamky udoskonalennya finansovoyi polityky pidpriyemstv [Directions of improving the financial policy of enterprises]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 13, pp. 542–547.

DIRECTIONS OF IMPROVING ORGANIZATION OF FINANCIAL PLANNING OF ENTERPRISE ACTIVITIES

The purpose of the article is to develop directions for improving the organization of financial planning of the enterprise and increasing its efficiency. To achieve the goal, such methods as: analysis and synthesis, induction and deduction, generalization, logical method and others were used. The relevance of the topic is due to the fact that the experience of many companies in the developed countries of the world shows that in the modern market with its fierce competition, financial planning is the most important condition for their survival, economic growth and prosperity. It enables them to more effectively organize their production-economic and financial-economic activities, identify problems existing at the enterprise, and take the necessary measures to overcome them. The following areas of improvement of the organization of financial planning of the company's activities are highlighted: introduction of budgeting as a tool of operational controlling; implementation of financial controlling; implementation of strategic planning at the enterprise; risk minimization; reduction of receivables, etc. Thanks to these measures, the enterprise will be able to forecast its solvency and manage it, control the liquidity of the balance sheet, justify and choose sources of increasing financial resources, strengthen its competitive position. It is noted that with the help of financial planning, the uncertainty of the market environment and its negative consequences for the business entity are significantly reduced. However, in practice, the importance of financial forecasting and planning is unjustifiably underestimated. A significant number of enterprises do not use this method of increasing the efficiency of functioning, which is mostly caused by such factors as: a high level of uncertainty in the market environment; instability of the legal framework of entrepreneurial activity; insufficient amount of financial resources in enterprises, payment crisis and high interest rates, which cause the actual lack of funds for the implementation of large investment projects. Problems related to the organization of this system at enterprises have a significant impact on the effectiveness of the financial planning system, namely: the unreality of financial plans, which is usually caused by unsubstantiated sales data, a large specific weight of funds in calculations, understated terms of repayment of receivables, excessive financing needs; lack of efficiency in drawing up plans, lack of a clear system of preparation and transfer of planning information from department to department, unreliability of information, which leads to untimely preparation of the plan; lack of transparency of plans for management, lack of clear internal standards for the formation of financial plans; separation of long-term plans from short-term ones inconsistency, violation of the sequence of operations; low degree of implementation of plans from the point of view of providing the necessary financial and material resources, the presence of deficits. That is why the improvement of the system of plans at the enterprise and the implementation of new progressive methods of forecasting are becoming necessary at the enterprise today, because they stimulate the use of existing and hidden resources and increase the economic efficiency of the financial and economic activities of any firm.

Keywords: financial planning, financial plan, financial controlling, CRM system, cost management.

JEL classification: G31, M11