

УДК 330.34

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-14>**Поляков М.А.**кандидат економічних наук,
приватний підприємець, м. Київ**Poliakov Maksym**Candidate of Economic Sciences,
Individual Entrepreneur, Kyiv**ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ****FINANCIAL PLANNING AT THE ENTERPRISE**

Анотація. У статті розглянуто питання організації фінансового планування у вітчизняних компаніях та напрямів щодо його вдосконалення. Визначено основні моделі стратегічного управління. Дано визначення фінансового планування як процесу формування планових показників на основі положень відповідної концепції, сукупності принципів та методів. Визначено завдання фінансового планування, типи фінансових планів, етапи фінансування. Зазначено, що фінансове планування підприємств має багато переваг, однак у цього процесу також є певні обмеження. До таких обмежень зовнішнього та внутрішнього характеру у фінансовому плануванні належать: зовнішні фактори, неточне прогнозування, динамічне середовище, обмеження по капіталу, невизначеність попиту та поведінки споживачів, операційна неефективність, відсутність узгодженості та комунікації, регуляторні вимоги та вимоги відповідності.

Ключові слова: фінансове планування, стратегічне управління, показники фінансового плану, стратегічне планування, підприємство.

Abstract. The article examines the issue of the organization of financial planning in domestic companies and directions for its improvement. The purpose of financial planning is to provide current operational and future economic activities with financial resources to achieve both strategic and tactical goals of the enterprise, which involves their effective formation and use. The main models of strategic management are defined. Strategic management models should be chosen taking into account the "adaptive" capabilities of the enterprise, namely the responsiveness to changes in supply and demand for raw materials, finished products, the emergence of new technologies, the prevalence of absolutely liquid assets of the enterprise and industry affiliation in the ownership structure. It is noted that when choosing a management model, it is necessary to take into account the industry affiliation, the production and socio-economic potential of the enterprise and the stage of its life cycle. Financial planning is defined as the process of forming plan indicators based on the provisions of the relevant concept, set of principles and methods. The tasks of financial planning, types of financial plans, financing stages are defined. The analysis of financial management tasks when applying different models of strategic management shows that financial planning is assigned the appropriate tasks of developing financial strategies, financial strategic and tactical plans to ensure operational planning of financial resources. It is noted that financial planning of enterprises has many advantages, but this process also has certain limitations. Such external and internal constraints in financial planning include: external factors, imprecise forecasting, dynamic environment, capital constraints, uncertainty of demand and consumer behavior, operational inefficiencies, lack of coherence and communication, regulatory and compliance requirements. It is concluded that the use of different models of strategic management at domestic enterprises will provide an opportunity to comprehensively plan the further development of the enterprise and direct its activities to achieve the final result.

Keywords: financial planning, strategic management, financial plan indicators, strategic planning, enterprise.

Постановка проблеми. Процес фінансового планування в бізнесі призначений для прогнозування майбутніх фінансових результатів і визначення того, як найкраще використовувати фінансові ресурси компанії для досягнення коротко- та довгострокових цілей організації. Оскільки планування передбачає глибокий погляд у майбутнє, це надзвичайно творчий процес мислення, а також аналітичний процес.

Фінансове планування як одна з функцій управління підприємством набуває актуальності в сучасних умовах, коли суттєвим для економічної діяльності стає вплив глобалізації, поступової інформатизації суспільства та його інноваційного розвитку.

Потреба розроблення цілісної концепції фінансового планування передбачає визначення та аналіз складових даного процесу в розрізі окремого підприємства, використання основних показників економічного розвитку при індикативному плануванні, засобів досягнення фінансової стабільності в мінливих умовах національної фінансової системи та впливу світової економіки.

Важливість дослідження напрямів удосконалення фінансового планування діяльності промислових підприємств як основної галузі реального сектору економіки України, теоретична та практична значимість вирішення низки проблем методичного та організаційного забезпечення планування зумовили актуальність даної статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням сутності, функцій та значення фінансового планування в промислових підприємств як основної галузі реального сектору економіки займалися й продовжують займатися як зарубіжні, так і вітчизняні вчені.

Окремі аспекти фінансового планування досліджуються такими зарубіжними вченими як Р. Акофф, І. Ансофф, Г. Брейлі, І. Бріггем, Дж. Ван Хорн, Дж. Вахович, В. Кінг, С. Майерс, М. Поукок, А. Робсон, Дж. Сігел, А. Тейлор, Дж. Фіннерті, Дж. Шим та ін., а також такими вітчизняними вченими як Т. Беспала-Павлова, В. Коваленко, Ю. Сисой, Г. Ситник, Г. Тарасюк, В. Шелудько та інші. Проте, на нашу думку,

у науковій літературі недостатньо висвітлено питання організації та реалізації фінансового планування на вітчизняних підприємствах, а також відсутній єдиний погляд як у визначенні основних понять, методів та принципів, так і послідовності основних етапів фінансового планування на підприємстві.

Мета статті – дослідження питання організації фінансового планування у вітчизняних компаніях та напрямів щодо його вдосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз сучасних підходів до трактування поняття «фінансове планування» вказує на неоднозначність його розуміння. Окремі вчені розглядають його як один з елементів стратегічного управління [3]; вид короткострокового планування діяльності підприємства [1]; процес розробки системи фінансових планів, який полягає у визначенні фінансових цілей, встановленні ступеня відповідності цих цілей поточному фінансовому стану підприємства та формулюванні послідовності дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей [6].

Переважає більшість авторів дотримується думки про те, що фінансове планування можна тлумачити як розроблення системи фінансових планів за окремими напрямами фінансової діяльності підприємства, які забезпечують реалізацію його фінансової стратегії у плановому періоді [2]. При цьому до об'єктів планування відносять інвестиційну діяльність, залучення позикового капіталу, емісію акцій та облігацій, залучення ресурсів на умовах фінансового лізингу, оцінку співвідношення рівня фінансового ризику та можливих прибутків.

Окремі вчені трактують фінансове планування як процес акумулювання фінансових ресурсів для здійснення виробничої діяльності, визначають фінансове планування та класифікують його як вид внутрішньогосподарського планування [5]. Інший підхід у цьому питанні у Н. Сіренко, яка фінансове планування визначає як діяльність, пов'язану з управлінням фінансами та спрямовану на забезпечення стійкого фінансового стану і підвищення рентабельності підприємства [4].

Виходячи з наведених означень термін «фінансове планування» трактується як:

- процес розроблення системи фінансових планів (організаційний аспект);
- складання планів забезпечення підприємства необхідними фінансовими ресурсами з метою його перспективного розвитку та підвищення ефективності діяльності (методологічний аспект – визначення цільових показників);
- сукупність методів і засобів залучення фінансових ресурсів, а також способів і напрямів їх використання для забезпечення господарської діяльності (методологічний аспект – визначення методів розрахунку).

Для визначення терміну «фінансове планування» та порядку розрахунку показників фінансового плану доцільно враховувати механізм мінімізації ризиків та співставлення їх з прибутковістю. Даний механізм має бути включено до всіх компонентів системи фінансового планування (стратегічного та тактичного фінансового планування, фінансового прогнозування тощо), а також для контролю якості розроблення планів та перевірки їхньої узгодженості з цілями планування, розрахунків плану-стандарту. Поточний внутрішній контроль за реалізацією фінансового планування

передбачає підключення до аналізу виконання плану оцінки виправданості обраного при складанні плану співвідношення рівня ризику та рівня прибутковості діяльності. Таким чином, запровадження механізму мінімізації ризиків у системі фінансового планування впливає на зниження втрат від змін кон'юнктури ринку, а підхід, що ґрунтується на оптимізації співвідношення фінансових ризиків з прогнозованим рівнем прибутковості покращує результативність фінансово-господарської діяльності в плановому періоді.

Мета фінансового планування полягає у забезпеченні поточної операційної та майбутньої економічної діяльності фінансовими ресурсами для досягнення як стратегічних, так і тактичних цілей підприємства, що передбачає їхнє ефективне формування та використання.

Тому фінансове планування підприємств, у тому числі промислових, є видом внутрішньогосподарського планування та визначається як діяльність з розробки та досягнення запланованих показників, що забезпечує акумулювання, ефективне використання фінансових ресурсів та уможливить оптимальні умови для господарської діяльності, розвитку зі збереженням найкращого балансу між прибутком та фінансовими ризиками.

Для запровадження такого процесу у системі фінансового планування запропоновано розглядати етап конкретизації та узгодження фінансової політики на плановий період, оскільки вона визначає методи розрахунку планових показників та процедури фінансового планування. Процедури фінансового планування тісно пов'язані із завданнями фінансового планування. З огляду на те, що фінансове планування є однією з функцій управління, завдання встановлюються відповідно до основних моделей стратегічного управління.

У науковій літературі визначено різні моделі стратегічного управління. Наприклад:

- класична модель стратегічного планування;
- управління на основі ранжування стратегічних задач;
- адаптивна модель;
- стратегічне управління за допомогою вибору стратегічних позицій;
- підприємницька модель;
- дослідження стратегічних процесів;
- на врахування стратегічних переваг підприємства;
- на створення позитивного іміджу підприємства;
- на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства.

Слід зазначити, що, обираючи модель управління, необхідно враховувати галузеву належність, виробничий та соціально-економічний потенціал підприємства та стадію його життєвого циклу. Якщо торгові підприємства, підприємства сфери послуг та інших галузей з незначним матеріало- та енергоємністю, коротким операційним циклом можуть застосовувати модель стратегічного управління – «дослідження стратегічних процесів», то промислові підприємства, наукомісткі та інші підприємства з високою матеріало- та енергоємністю при застосуванні цієї моделі можуть збанкрутувати. Це пояснюється тим, що промислові підприємства для своєї основної діяльності потребують значної концентрації необоротних матеріальних активів, пов'язаних із технологіями та капітальними інвестиціями.

На сучасному етапі, що характеризується невизначеністю та швидкими змінами умов діяльності під-

приємств, потрібні дослідження моделі системного управління із запровадженням усіх його функцій, що особливо актуально для промислових підприємств. За такого підходу будуть створені умови для прогнозування макроекономічних тенденцій та передбачення змін, з ними пов'язаних. Це дозволить підприємству знайти шляхи виявлення та врахування не передбачуваних кризових ситуацій які можуть виникнути майбутньому у зв'язку з економічною, екологічною, ресурсною безпекою. Ефективність застосування тієї чи іншої моделі стратегічного управління має визначатись відповідністю очікуваних результатів можливими витратами на її застосування.

Аналіз завдань фінансового управління при застосуванні різних моделей стратегічного управління показує, що фінансове планування наділяється відповідними завданнями з розробки фінансових стратегій, фінансового стратегічного та тактичного планів щодо забезпечення оперативного планування фінансових ресурсів.

Моделі стратегічного управління мають вибиратися з урахуванням «адаптивних» можливостей підприємства, а саме оперативності реагування на зміни попиту та пропозиції на сировину, готову продукцію, появу нових технологій, на превалюванні у структурі власності абсолютно ліквідних активів підприємства та галузевої належності. Для таких галузей, як торгівля, сфера послуг та ін., що не потребують значних енергетичних матеріаломістких технологій, і які мають короткий операційний цикл, доцільно застосовувати модель «дослідження стратегічних процесів» або модель, сфокусовану на окремих функціях управління, а для промислових підприємств – «класичну модель стратегічного планування».

За класичною моделлю стратегічного планування передбачається запровадження системи фінансового планування, процедурами якої вводиться прогнозування, аналіз інформації про зовнішній та внутрішній стан підприємства, аналіз фінансово-господарської діяльності, складання фінансової стратегії, стратегічного та тактичного фінансового планів, оцінка їх якості (відповідності показників тактичного плану стратегічному), організація та внутрішній контроль. Впровадження цієї моделі вимагатиме відповідної організації комунікації та мотивації, а також систематизації інформації за для прийняття адекватних управлінських рішень. Така модель фінансового планування для обчислення планових показників потребує достовірної інформації про поточний стан економічного середовища та прогнозні тенденції.

Задля більшого інформаційного забезпечення, розрахунку взаємозалежних показників всіх видів внутрішньогосподарського планування, узагальнення показників у фінансовому плані розробляється перелік завдань фінансового планування. Перелік основних завдань фінансового планування можна подати у вигляді:

1) забезпечення ефективних напрямів формування та використання фінансових ресурсів для сталої діяльності та розвитку;

2) виявлення резервів нарощування доходів та скорочення витрат;

3) вибудовування економічних відносин з іншими суб'єктами господарювання, власниками чи суб'єктами управління державною власністю;

4) оцінки діяльності керівників центрів відповідальності, спеціалістів, залучених до процесу фінансового планування як елемент мотивування працівників;

5) оцінки якості складання фінансових планів;

6) запровадження системи внутрішнього контролю за складанням фінансових планів (перевірки відповідності плану-стандарту на спроможність досягати встановлені показники, визначено цілі та забезпечується сталий розвиток підприємства) та їх виконанням. Завдання фінансового планування реалізуються під час складання фінансового прогнозу, фінансових стратегічних та тактичних планів.

Класифікація таких видів планів здійснюється за періодом планування (менше 1-го року, 1 рік, від 1-го до 3-х і більше 3-х років) та спрямованості (стратегічне та тактичне) планування.

У стратегічному плануванні діяльності підприємств виділяють такі типи фінансових планів:

1. Стратегічний фінансовий план: цей план окреслює довгострокові фінансові цілі та стратегії організації, включаючи розширення ринку, придбання або розробку нових продуктів.

2. Операційний план: операційний план базується на короткострокових фінансових цілях і завданнях, детально описуючи доходи та витрати на певний період, як правило, на рік.

3. План управління грошовими потоками: спрямований на забезпечення достатньої ліквідності шляхом моніторингу надходжень і відтоків грошових коштів, управління оборотним капіталом і прогнозування майбутніх потреб у грошових коштах.

4. Інвестиційний план: інвестиційний план визначає інвестиційні цілі та стратегії організації, включаючи диверсифікацію портфеля, розподіл активів і управління ризиками.

5. План управління боргом: він надає можливу основу для управління та скорочення боргу, включаючи графіки погашення, відсоткові ставки та варіанти рефінансування.

6. План управління ризиками: цей план визначає та враховує фінансові ризики, такі як нестабільність ринку, коливання валюти або нормативні зміни, за допомогою таких стратегій, як страхування, хеджування та планування на випадок непередбачених ситуацій.

7. Планування наступності: зосереджено на забезпеченні плавного переходу власності або керівництва в організації, включаючи стратегії наступності керівництва, передачі прав власності та планування майна.

8. Планування виходу на пенсію: воно спрямоване на забезпечення фінансового добробуту працівників, пропонуючи плани пенсійних заощаджень, варіанти інвестування та стратегії довгострокової фінансової безпеки.

9. План на випадок надзвичайних ситуацій: цей план завчасно враховує потенційні кризи або несподівані події, розробляючи стратегії пом'якшення фінансових ризиків і забезпечення неперервності бізнесу.

У процесі фінансового планування для створення ефективного фінансового плану доцільно дотримуватися наступних послідовних етапів:

1. Визначення організаційних цілей і завдань.

Визначення фінансових цілей і завдань підприємства може включати збільшення доходу, підвищення прибутковості, розширення частки ринку або запуск нових продуктів чи послуг.

Приклад: підприємство ставить собі за мету збільшити річний дохід на 10% протягом наступного фінансового року та прагне вийти на нові міжнародні ринки.

2. Збір фінансових даних та оцінка поточної ситуації.

Наступний етап передбачає збір та аналіз фінансових даних для оцінки поточного фінансового стану організації. Це включає перегляд фінансових звітів, грошових потоків і балансів, а також оцінку ключових показників ефективності (KPI), таких як зростання доходів, коефіцієнти прибутковості та коефіцієнти ліквідності.

Приклад: організація збирає та аналізує фінансові дані. До них відносяться звіти про доходи, баланси та звіти про рух грошових коштів. Ключові фінансові коефіцієнти, такі як норма прибутку, рентабельність інвестицій і співвідношення боргу до власного капіталу, також враховуються, коли оцінюється поточний фінансовий стан.

3. Аналіз та прогнозування.

Аналізуються фінансові дані, щоб визначити тенденції, закономірності та потенційні ризики чи можливості. Аналіз можна використовувати для прогнозування майбутніх фінансових показників, враховуючи такі фактори, як ринкові умови, галузеві тенденції та конкурентне середовище.

Приклад: підприємство ретельно аналізує ринкові тенденції, запити споживачів і конкурентів. На основі цього аналізу прогноуються майбутні продажі та зростання доходів, враховуючи динаміку ринку та нові технології.

4. Розробка фінансового плану.

Після попередніх етапів і на основі аналізу та прогнозів розробляється комплексний фінансовий план, який окреслює стратегії та дії для досягнення цілей організації. Цей план містить бюджет, структуру капіталу та планування витрат, фінансові прогнози та інвестиційні стратегії.

Приклад: використовуючи аналіз і прогнози, організація розробляє фінансовий план, який окреслює конкретні стратегії. Це може включати виділення певного відсотка доходу на дослідження та розробки, виділення коштів на маркетингові кампанії або впровадження ініціатив щодо економії коштів.

5. Виконання фінансового плану.

На цьому етапі втілюється фінансовий план у дію, реалізуючи визначені стратегії. Це передбачає розподіл ресурсів, моніторинг витрат, управління грошовими потоками та внесення необхідних коригувань для забезпечення відповідності плану.

Приклад: підприємство виконує фінансовий план шляхом розподілу ресурсів, проведення маркетингових кампаній і ретельного моніторингу витрат. Воно також може встановлювати фінансовий контроль, наприклад бюджетні вказівки та процеси затвердження витрат, щоб забезпечити дотримання плану.

6. Моніторинг і рецензування.

Наступний етап передбачає регулярний моніторинг і перегляд прогресу фінансового плану, щоб оцінити, чи досягає організація своїх цілей. Це включає проведення аналізу фінансової ефективності, порівняння фактичних результатів із прогнозами та коригування за потреби.

Приклад: організація постійно переглядає фінансові результати, порівнюючи фактичні результати з фінансовим планом. Відстежуються ключові показ-

ники ефективності, аналізуються фінансові звіти та проводиться аналіз відхилень, щоб визначити сильні сторони та сфери, які потребують покращення. За необхідності вносяться коригування, щоб підтримувати роботу організації.

7. Перегляд і оновлення.

Постійний перегляд і оновлення плану є завершальним етапом. Це має базуватися на мінливих ринкових умовах, галузевих тенденціях або внутрішніх факторах. Це також забезпечує відповідність плану потребам організації, що змінюються.

Приклад: якщо ринкові умови змінюються або запроваджуються нові правила, фінансовий план може знадобитися скорегувати, щоб відобразити ці зміни.

Зважаючи на все вище вказане, слід зазначити, що фінансове планування підприємств має багато переваг. Однак у цього процесу також є певні обмеження. Одним з обмежень є непередбачуваність зовнішніх факторів, таких як економічні умови, нестабільність ринку або нормативні зміни, які можуть вплинути на точність фінансових прогнозів і порушити заплановані стратегії. Крім того, підприємства можуть зіткнутися з обмеженнями через неповні або неточні фінансові дані, що перешкоджає ефективності процесу планування. Зупинимось на деяких обмеженнях зовнішнього та внутрішнього характеру у фінансовому плануванні:

1. Зовнішні фактори: підприємства можуть зіткнутися з проблемами фінансового планування через неконтрольовані зовнішні чинники, такі як зміни в державних постановках, ринкові умови або «чорні лебеді» в галузі.

2. Неточне прогнозування: можуть бути розбіжності між прогнозованими та фактичними результатами. Це може бути результатом труднощів точного прогнозування продажів, витрат і ринкових тенденцій.

3. Динамічне середовище: підприємствам, які працюють у складному та динамічному середовищі, може бути складно створити довгострокові фінансові плани, які можуть ефективно адаптуватися до мінливих умов бізнесу та конкуренції.

4. Обмеження по капіталу: фінансове планування для підприємств може бути обмежено обмеженим доступом до капіталу. Це ускладнює впровадження стратегій зростання або реагування на непередбачені фінансові потреби.

5. Невизначеність попиту та поведінки споживачів: навіть за наявності інформації спрогнозувати попит споживачів і зрозуміти зміну споживчих уподобань може бути важко. Тому створити точні фінансові плани для підприємств, особливо в галузях з високою волатильністю, може бути ще складніше.

6. Операційна неефективність: неефективні внутрішні процеси, поганий розподіл ресурсів або неефективне управління витратами можуть перешкоджати фінансовому плануванню підприємств, що призводить до неоптимальних фінансових результатів.

7. Відсутність узгодженості та комунікації: фінансове планування може зіткнутися з обмеженнями узгодження та комунікації між різними відділами чи зацікавленими сторонами всередині підприємства. Це потенційно може призвести до суперечливих цілей і неефективного прийняття рішень.

8. Регуляторні вимоги та вимоги відповідності: підприємства повинні дотримуватися різних фінансо-

вих правил і стандартів звітності. Ці вимоги можуть ускладнити фінансове планування, особливо для організації, які працюють у кількох юрисдикціях.

Висновки. Отже, на підставі вище викладеного можна зробити висновок про те, що фінансове планування на підприємстві є складне та багатогранне явище, котре можна охарактеризувати як процес фор-

мулювання планових показників з урахуванням положень відповідної концепції, сукупності принципів і методів. Використання різних моделей стратегічного управління на вітчизняних підприємствах дасть можливість комплексно планувати подальший розвиток підприємства та спрямувати його діяльність на досягнення кінцевого результату.

Бібліографічний список:

1. Крамаренко Г., Чорна Є. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 520 с.
2. Партін Г. О., Загородній А. Г. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 379 с.
3. Ситник Г. Генезис і сучасна парадигма фінансового планування. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 7 (133). С. 33–48.
4. Сіренко Н. М., Бурковська А. В., Бузнік О. О. Фінансове планування – складова сталого розвитку підприємства. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2011. Вип. 3. Т.2. С. 214–217.
5. Тарасюк Г., Шваб Л. Планування діяльності підприємства : навч. посібник. Київ : Каравела, 2008. 352 с.
6. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2013. 375 с.

References:

1. Kramarenko, H., Chorna, Ye. (2009) *Finansovyi menedzhment: pidruchnyk* [Financial management]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury. (in Ukrainian)
2. Partin, H. O., Zahorodnii, A. H. (2006) *Finansy pidpriemstv* [Enterprise finance]. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)
3. Sytnyk, H. (2012) Henezys i suchasna paradyhma finansovoho planuvannia [Genesis and modern paradigm of financial planning]. *Aktualni problemy ekonomik*, 7 (133), 33–48. (in Ukrainian)
4. Sirenko, N. M., Burkovska, A. V., Buznik, O. O. (2011) Finansove planuvannia – skladova staloho rozvytku pidpriemstva [Financial planning is a component of sustainable development of the enterprise]. *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii*, 3, t. 2, 214–217. (in Ukrainian)
5. Tarasiuk, H., Shvab, L. (2008) *Planuvannia diialnosti pidpriemstva: navch. posibnyk* [Enterprise activity planning]. Kyiv: Karavela. (in Ukrainian)
6. Sheludko, V. M. (2013) *Finansovyi menedzhment: pidruchnyk* [Financial management]. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 10.06.2023