

## Фінансове планування як передумова фінансової стабільності підприємства

Л. І. ТЕЛИШЕВСЬКА<sup>i</sup>, Н. П. АНДРУЩЕНКО<sup>ii</sup>, С. С. СЕРГЕЄВ<sup>iii</sup>

Падіння попиту на складання фінансових планів, постійно змінювані умови господарювання, нестабільність податкової системи, взаємні неплатежі підприємств, які роблять розрахунки фінансових показників малодостовірними, зумовлюють необхідність розроблення способів фінансового забезпечення поставлених завдань в області підприємництва, зокрема за рахунок проведення фінансового планування. У статті доведено доцільність розробки фінансових планів як однієї з головних передумов фінансової стабільності в управлінні виробничо-фінансовою діяльністю підприємства. Проаналізовано специфіку організації процесу фінансового планування та виокремлено методологію його проведення. Дослідження природи фінансового планування дало змогу виявити декілька заходів із приводу його удосконалення, а саме: застосування системи збалансованих показників як інструмента стратегічного планування, а також систематичне проведення SWOT-аналізу як основного елемента стратегічного планування; впровадження ERP-системи для більшої гнучкості процесів фінансового планування й бюджетування, кращої реалізації стратегії розвитку бізнесу на основі ключових показників діяльності підприємства.

*Ключові слова:* підприємство, планування, прибуток, стратегічне планування, фінансова стабільність, фінансове планування.

*Абревіатури:*

ФП – фінансове планування  
ЗСП – збалансована система показників

УДК 658.14

JEL коди: B31, B41, C80, O21, P21

**Вступ.** За нестабільності зовнішнього середовища, невизначених умов господарювання ефективність роботи підприємства багато в чому залежить від стану внутрішньофірмового планування. Чим вищий рівень невизначеності, тим більшого значення набуває планування, а, отже, фінансова стабільність є важливою передумовою успішного ведення господарської діяльності, яка формує імідж господарюючого суб'єкта і є його візитною карткою.

У контексті фінансової стабільності ФП має відводитись особлива роль, оскільки воно пов'язане з ресурсним чинником – формуванням, розміщенням і використанням грошових коштів та отриманням прибутку на вкладені ресурси. Лише у процесі ФП економічно обгрунтовується потреба підприємства у капіталі для забезпечення виконання прогностичних обсягів господарської діяльності, яка пов'язана з наявними і

<sup>i</sup> Телишевська Лідія Іванівна, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, доцент, професор кафедри фінансів та кредиту Харківського національного університету будівництва та архітектури;

<sup>ii</sup> Андрущенко Наталія Павлівна, студентка факультету економіки і менеджменту Харківського національного університету будівництва та архітектури;

<sup>iii</sup> Сергєєв Сергій Сергійович, студент факультету економіки і менеджменту Харківського національного університету будівництва та архітектури.

© Л. І. Телишевська, Н. П. Андрущенко, С. С. Сергєєв, 2013



реальними для залучення джерелами фінансування, в результаті чого створюються передумови фінансової стабільності підприємства [2].

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день залишається чимало невирішених питань, пов'язаних із особливостями організації ФП в ринкових умовах. У зв'язку з цим існує перелік проблем, згрупованих на українських підприємствах за ступенем важливості. Так, майже їх третина пов'язана з нереальністю фінансових планів, що викликано, як правило, необґрунтованими даними щодо збуту, великої питомої ваги коштів у розрахунках, зменшеними термінами погашення дебіторської заборгованості, надмірними потребами у фінансуванні. Ще однією проблемою є оперативність складання планів, із-за якої економічні служби готують значну кількість непридатних для фінансового аналізу документів. При цьому відсутня чітка система підготовки і передачі планової інформації з відділу до відділу, до того ж має місце недостовірність інформації. Таким чином, вагомий внесок у вивчення та поглиблення досліджень із ФП на підприємстві й шляхів його поліпшення внесли: О. М. Бандурко, В. М. Гриньова, А. Г. Завгородній, М. Я. Коробов, В. О. Коюда, І. Є. Мойсеєнко, П. І. Орлов, Л. М. Павлова, Г. О. Партін, К. Я. Петрова, В. П. Савчук, Р. А. Слав'юк та ін. [1; 3; 8; 9; 10; 12; 13]. Однак у сучасних вітчизняних виданнях не існує єдиної думки щодо змісту ФП як однієї з головних передумов фінансової стабільності підприємства. Тому пошук шляхів для вирішення проблем, які виникають у процесі планування виробничо-фінансової діяльності, є актуальним та потребує подальшого дослідження.

**Метою** дослідження є розкриття сутності ФП та висвітлення специфіки його проведення як однієї з головних передумов фінансової стабільності в управлінні виробничо-фінансовою діяльністю підприємства.

**Результати дослідження.** У теоретичному аспекті ФП розглядають як невід'ємну частину загального планування звичайної діяльності підприємства. Разом із тим сутність ФП трактується вченими по-різному. Так, з позиції В. М. Гриньової та В. О. Коюди, [3]: «ФП – це складова управління фінансовими ресурсами, процес оцінювання потреб у коштах для забезпечення поточного виробництва й подальшого виробничого та соціального розвитку, а також визначення джерела покриття цих потреб». Очевидним є те, що без ФП не може бути досягнутий такий рівень управління економікою підприємства, який забезпечує підвищення її ефективності, успіх на ринку, розширення та оновлення матеріальної бази, успішне розв'язання соціальних питань, здійснення матеріального стимулювання працівників. Саме таке розуміння ФП зустрічається у В. П. Савчука, який наголошує, що ФП – «це управління процесом утворення, розподілу, перерозподілу і використання фінансових ресурсів на підприємстві, яке реалізується в деталізованих фінансових планах» [12].

Загалом, ФП являється важливим елементом корпоративного планового процесу, до найбільш вагомих завдань якого відносяться такі, як забезпечення оптимального вкладу фінансових планів у виконання корпоративних цілей; ясне формування припущень, на яких базуються прогнози; аналіз і уточнення фінансових наслідків прийняття пропозицій щодо прибутку, витрат, цін реалізації, обігу тощо. Слід зазначити, що фінансовий стан як невід'ємна частина бізнес-планування підприємства потребує підготовки стандартних для світової практики документів, а саме: прогноз обсягів реалізації, баланс грошових витрат і надходжень, таблицю доходів і витрат, зведений баланс активів і пасивів підприємства, графік досягнення беззбитковості і, зокрема, фінансової. Для визначення порогу рентабельності та фінансової міцності окремого інвестиційного проекту і підприємства в цілому стратегія фінансування і аналіз

розвитку відповідає на питання: які необхідні джерела фінансових ресурсів і форми їх отримання; термін очікуваного повного повернення вкладених інвестицій з забезпеченням інвесторами нормального доходу на них.

Методичний апарат планування сфер діяльності підприємства, зокрема фінансової, є надзвичайно багатим. У теорії та практиці планової діяльності за минулі роки накопичений значний набір різних методів розробки прогнозів і планів. За оцінками вчених, нараховується більше 150 різних методів, при цьому в якості основних на практиці використовуються лише 15–20. Розвиток інформатики і засобів техніки надає можливість розширення кола цих методів прогнозування і планування в напрямку їх удосконалення [8].

Методи ФП мають відповідати зовнішнім умовам господарювання, особливостям різних станів процесу становлення та розвитку ринкових відносин, враховувати специфіку діяльності об'єктів планування та різноманітність засобів і шляхів досягнення основної підприємницької мети – збільшення прибутку (рис. 1).

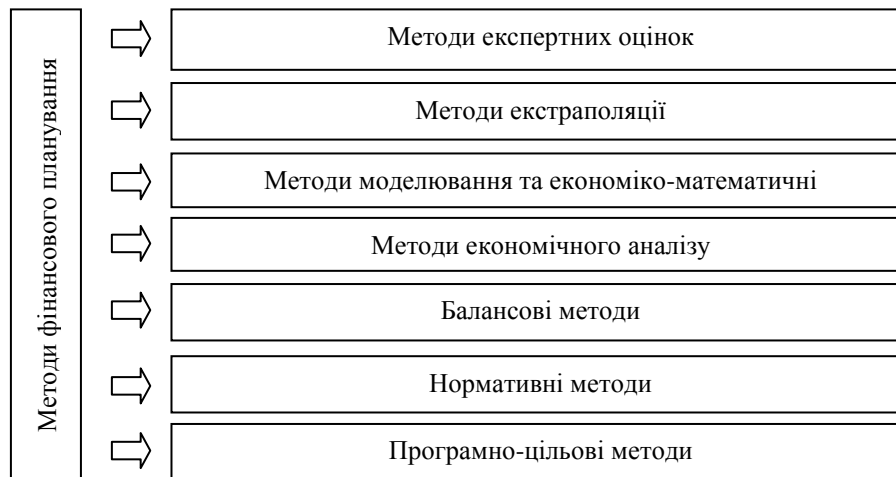


Рис. 1. Методи ФП на підприємстві [8]

Оскільки ФП на підприємстві становить собою сукупність взаємопов'язаних процесів, то одним із головних є визначення майбутньої потреби у фінансових ресурсах, необхідних для реалізації обраної ринкової стратегії, а також обґрунтування оптимальних напрямків їх залучення. Ефективна реалізація таких процесів базується на показниках виробничо-комерційної діяльності підприємства (обсяг виробництва, прибуток, асортимент товару і послуг, собівартість продукції). Тому з метою конкретизації складових ФП слід користуватись приведеним алгоритмом розробки фінансових планів на підприємстві з деталізацією головних завдань та розробкою ефективної фінансової стратегії на довго-, середньо- та короткострокову перспективи (рис. 2).

Приведений алгоритм показує, що позитивна динаміка визначених для контролю показників стратегічного ФП передбачає проведення постійного, систематичного, повного, інтегрованого моніторингу, а негативна – потребує визначення кількісного і якісного характеру відхилень та причин і тенденцій цих відхилень. У випадку

неможливості мінімізації негативних тенденцій рекомендується цикл стратегічного ФП починати з початку із поетапним проходженням запропонованого алгоритму.

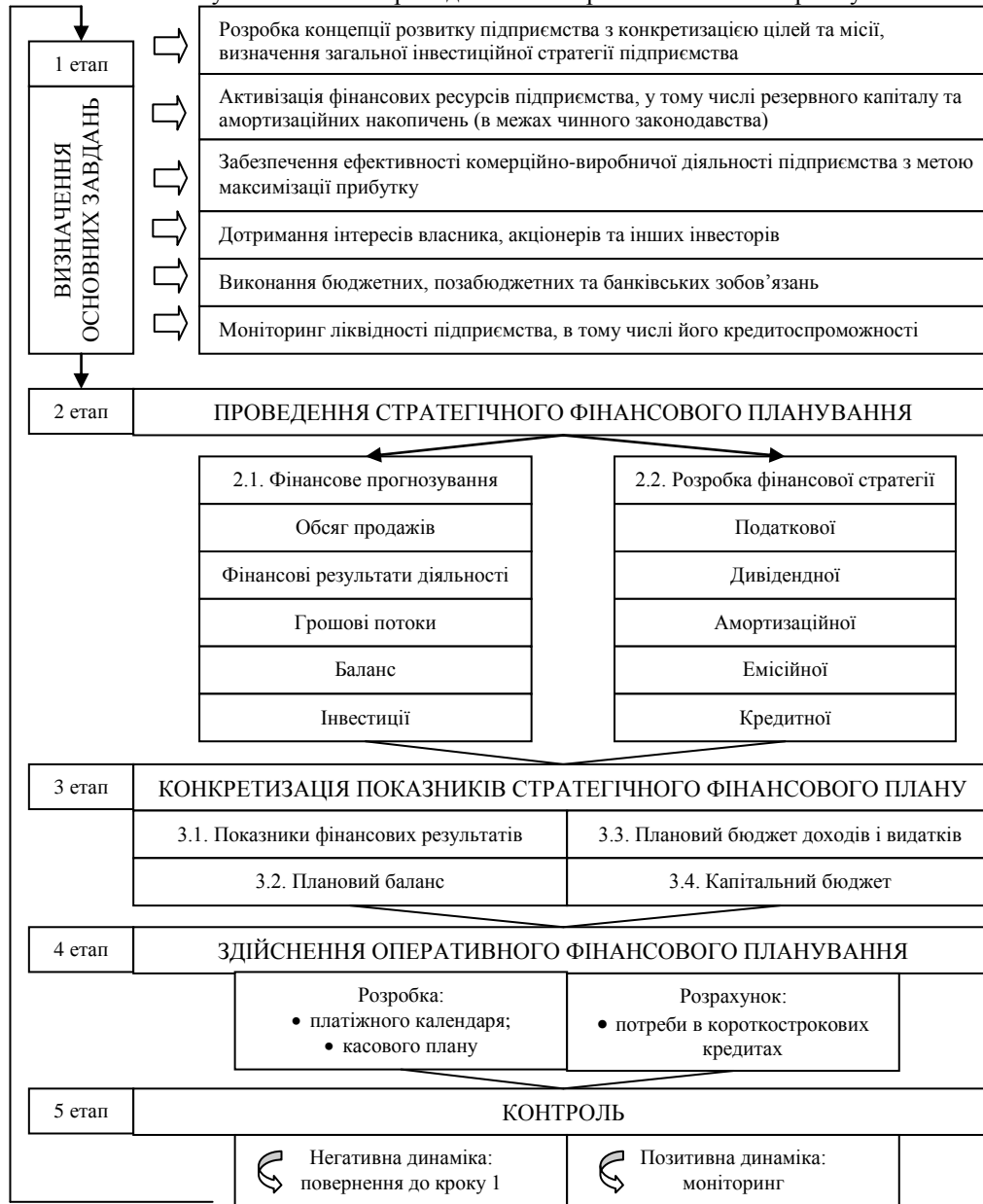


Рис. 2. Алгоритм процесу ФП [7]

З метою постійної підтримки конкурентоспроможності підприємства, підвищення ефективності його функціонування доцільно проводити SWOT-аналіз. У нашому

випадку SWOT-аналіз дозволяє керівництву не лише проаналізувати можливості й загрози зовнішнього середовища суб'єкта, а й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей і загроз на результати діяльності, зокрема дослідити технічні можливості, сформувати ефективну методику планування та оцінити перспективи господарської діяльності у контексті ФП.

Проте підприємства не завжди мають можливість повною мірою контролювати своє майбутнє і змушені постійно пристосовуватися до мінливих умов. Тому з метою ефективного управління фінансовим станом підприємства та усунення проблем, пов'язаних з таким управлінням, слід розширювати перелік показників і використовувати ЗСП, запропоновану, зокрема в [5; 6]. Особливістю ЗСП є чіткий причинно-наслідковий зв'язок цих показників (табл. 1).

Таблиця 1 – ЗСП [5]

| Сегменти          | Показники системи  |
|-------------------|--|
| Фінанси           | Операційний прибуток, тенденції його зростання. Динаміка грошових потоків і показники діяльності. Динаміка продаж, питома вага продажу нових продуктів, точність прогнозу продаж. Ринкова ціна акції |
| Клієнти           | Кількість повернень продукції клієнтами, витрати на гарантійне обслуговування. Масштаб дистриб'юторської мережі, взаємозв'язок каналів збуту. Своєчасність поставок. Час реагування на попит         |
| Внутрішні процеси | Кількість дефектів. Тривалість операційного циклу. Кількість аварій. Час налагодження обладнання. Втрати у зв'язку з браком і простої  |
| Інновації та ріст | Кількість змін в дизайні продукції. Кількість нових патентів та авторських прав. Плинність кадрів. Час навчання персоналу і підвищення його кваліфікації   |

Слід погодитися з думкою вчених, зокрема [6; 11], що в більшості випадків ЗСП розглядається майже як єдиний інструмент, здатний переорієнтувати підприємство на шляхи випереджаючого розвитку. Так, інвестиції у розвиток персоналу (область навчання та зростання) можуть призвести до підвищення рівня післяпродажного обслуговування (область внутрішніх процесів), що, у свою чергу, призводить до підвищення рівня задоволеності клієнтів і, зрештою, до збільшення обсягів продажу та зростання прибутку (область фінансів). Тому лише така система спрямована на встановлення балансу між пластичними нефінансовими показниками та жорсткими фінансовими показниками.

Останнім часом усе більшу популярність набуває впровадження автоматизованих систем управління класу ERP. ERP-системи (від Enterprise Resources Planning – управління ресурсами підприємства) представляють собою комплекс інтегрованих додатків, які на єдиному інформаційному просторі підтримують усі головні аспекти управлінської діяльності підприємств – планування ресурсів (фінансових, людських, матеріальних) для товарів (послуг), оперативне управління виконанням планів (включаючи постачання, збут, ведення договорів), усі види обліку, аналіз результатів господарської діяльності. В основному ERP-системи впроваджуються для розв'язання завдань фінансового управління та планування, тому що для успішного вирішення завдань в інших галузях більш доцільно запроваджувати кращі у своєму класі спеціалізовані системи [4].

Побудова інтегрованого середовища управління підприємством забезпечує

підвищення оперативності й обґрунтованості рішень, гнучкість процесів ФП й бюджетування, кращу реалізацію стратегії розвитку бізнесу на основі ключових показників діяльності підприємства. Ефект від впровадження ERP-системи можна оцінити за двома групами показників: економічні показники ефективності (вигоди) та впровадження й організаційні (якісні) зміни, що не піддаються кількісній оцінці. Такі системи об'єднують різні види бізнес-процесів та дають змогу охопити повну картину діяльності підприємства й моделювати ситуацію з врахуванням великої кількості факторів. Крім того, за допомогою даної системи можна здійснювати усі види ФП, формувати бюджети й аналізувати основні показники діяльності.

**Висновки і перспективи подальших наукових розробок.** Як підсумок, слід зауважити, що для забезпечення фінансової стабільності підприємств необхідно більше уваги приділяти ФП із тим, щоб ресурсно забезпечувати виконання прогнозованих бізнес-планом обсягів операційної та інвестиційної діяльності на засадах фінансової стійкості, створювати передумови для отримання чистого прибутку в розмірі, достатньому для самокупності й самофінансування. Оптимізація існуючих бізнес-процесів дасть можливість звільнити значні обсяги фінансових ресурсів та підвищити конкурентоспроможність підприємства в умовах глобалізації економіки. Впровадження інформаційних технологій дасть змогу мінімізувати час реагування підприємства на ринкові зміни, оперативно виявляти основні недоліки його системи управління та враховувати як внутрішні, так і зовнішні фінансові ризики.

#### Література

1. Бандурка, О. М. Фінансова діяльність підприємства : підручник / О. М. Бандурка, М. Я. Коробов, П. І. Орлов, К. Я. Петрова – К. : Либідь, 2003. – 384 с.
2. Біла, О. Г. Фінансове планування і фінансова стабільність підприємств / О. Г. Біла // Фінанси України. – 2007. – № 4. – С. 112–118.
3. Гриньова, В. М. Фінанси підприємств : навч. посібник / В. М. Гриньова, В. О. Коюда ; 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання – Прес, 2004. – 475 с.
4. Деніел, О'Лірі ERP-системи: вибір, впровадження, експлуатація. Сучасне планування і управління ресурсами підприємства / О'Лірі Деніел – М. : Вершина, 2009. – 232 с.
5. Івакіна, І. Управлінський облік: стисло і доступно / І. Івакіна – Х. : Фактор, 2007. – 320 с.
6. Каплан, Р. С. Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. ; 2-е изд., испр. и доп. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 320 с.
7. Мірошник, М. В. Фінансове планування як інструмент фінансового менеджменту промислового підприємства / М. В. Мірошник, І. С. Сера // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ». – 2012. – № 4. – С. 116–123.
8. Мойсеєнко, І. Є. Фінансове планування на підприємстві / І. Є. Мойсеєнко // Фінанси України. – 2009. – № 9. – С. 155–158.
9. Павлова Л. Н. Финансовый менеджмент. Управление денежным оборотом предприятия : учебник для вузов / Л. Н. Павлова – М. : Банки й биржи, ЮНИТИ, 2005, 400 с.
10. Партін, Г. О. Фінанси підприємств : навч. посібник / Г. О. Партін, А. Г. Загородній – Л. : ЛБІ НБУ, 2003. – 342 с.
11. Пилипенко, А. А. Збалансована система як інструмент управлінського консалтингу / А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко // Бізнес-Інформ. – 2012. – № 12. – С. 238–241.
12. Савчук, В. П. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент / В. П. Савчук ; 3-е изд. – К. : Companion Group, 2008. – 880 с.
13. Слав'юк, Р. А. Фінанси підприємств : навч. посібник / Р. А. Слав'юк ; вид. 3-тє доповн. і переробл. – К. : ЦНЛ., 2004. – 456 с.

*Отримано 11.04.2013 р.*

**Финансовое планирование как предпосылка финансовой устойчивости предприятия**

**ЛИДИЯ ИВАНОВНА ТЕЛИШЕВСКАЯ\***,  
**НАТАЛЬЯ ПАВЛОВНА АНДРУЩЕНКО\*\***,  
**СЕРГЕЙ СЕРГЕЕВИЧ СЕРГЕЕВ\*\*\***

\* кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, доцент, профессор кафедры финансов и кредита Харьковского национального университета строительства и архитектуры, пр. Тракторостроителей, 160, кв. 227, г. Харьков, 61129, Украина, тел.: 00-380-95-1588041, e-mail: s3rge2011@gmail.com

\*\* студент факультета экономики и менеджмента Харьковского национального университета строительства и архитектуры, ул. Блюхера, 27 в, кв. 30, г. Харьков, 61146, Украина, тел.: 00-380-95-4643338, e-mail: anp\_912@mail.ru

\*\*\* студент факультета экономики и менеджмента Харьковского национального университета строительства и архитектуры, пр. Гагарина, 174, корпус 1, кв. 60, г. Харьков, 61124, Украина, тел.: 00-380-97-3122425, e-mail: s3rge2011@gmail.com

Падение спроса на составление финансовых планов, постоянно меняющиеся условия хозяйствования, нестабильность налоговой системы, взаимные неплатежи предприятий, которые делают расчеты финансовых показателей малодостоверными, обуславливают необходимость разработки способов финансового обеспечения поставленных задач в области предпринимательства, в частности за счет проведения финансового планирования. В статье доказана целесообразность разработки финансовых планов как одной из главных предпосылок финансовой стабильности в управлении производственно-финансовой деятельностью предприятия. Проанализирована специфика организации процесса финансового планирования и выделена методология его проведения. Исследование природы финансового планирования позволило выявить несколько мероприятий по его усовершенствованию, а именно: применение системы сбалансированных показателей как инструмента стратегического планирования, а также систематическое проведение SWOT-анализа как основного элемента стратегического планирования, внедрение ERP-системы для большей гибкости процессов финансового планирования и бюджетирования, лучшей реализации стратегии развития бизнеса на основе ключевых показателей деятельности предприятия.

*Ключевые слова:* предприятие, планирование, прибыль, стратегическое планирование, финансовая стабильность, финансовое планирование.

*Mechanism of Economic Regulation*, 2013, No 2, 71–78  
ISSN 1726-8699 (print)

**Financial Planning as a Prerequisite for Financial Stability of the Enterprise**

**LIDIA I. TELYSHEVSKA\***,  
**NATALIA P. ANDRUSCHENKO\*\***,  
**SERGEY S. SERGEYEV\*\*\***

\* *C.Sc. (Economics), Senior Researcher, Associate Professor, Professor of Department of Finance and Credit, Kharkov National University of Civil Engineering and Architecture,*

*Traktoroostroiteley Avenue, 160, Apt. 227, Kharkov, 61129, Ukraine,  
phone: 00-380-951-588041, e-mail: s3rge2011@gmail.com*

*\*\* Student of Faculty of Economics and Management,  
National University of Civil Engineering and Architecture,  
Blucher Street, 27V, Apt. 30, Kharkov, 61146, Ukraine,  
phone: 00-380-95 4643338, e-mail: anp\_912@mail.ru*

*\*\*\* Student of Faculty of Economics and Management,  
Kharkov National University of Civil Engineering and Architecture,  
Gagarin Avenue, 174, corps 1, Apt. 60, Kharkov, 61124, Ukraine,  
phone: 00-380-97-3122425, e-mail: s3rge2011@gmail.com*

*Manuscript received 11 April 2013.*

The demand for drawing up financial plans, constantly changing economic conditions, unstable tax system, Joint-stock companies which make false calculation of financial indicators, determine the need to develop ways of financial support tasks in the field of entrepreneurship, in particular through the financial planning process. In the article proved expediency of development of financial plans as one of the main preconditions for financial stability in the management of production-financial activity of the enterprise. Analyzed the specific process of financial planning and singled out the methodology of its implementation. Study of the nature of financial planning gave an opportunity to reveal several measures concerning its improvement, namely: the application of a balanced scorecard as a tool for strategic planning and systematic SWOT-analysis as a key element of strategic planning, ERP-system for greater flexibility of financial planning and budgeting, better implementation business development strategy based on key performance indicators of the enterprise.

*Keywords:* enterprise, planning, profit, strategic planning, financial stability, financial planning.

*JEL Codes:* B31, B41, C80, O21, P21

*Tables:* 1; *Figures:* 2; *References:* 13

*Language of the article:* Ukrainian

#### *References*

1. Bandurka, O. M., Korobov M. Ya., Orlov P. I. and Petrova K. Ya. (2003), *Financial activity of companies*, Kyiv, Lybid. (In Ukrainian)
2. Bila, O. H. (2007), "Financial planning and financial stability of enterprises," *Finansy Ukrainy*, 4, 112–118. (In Ukrainian)
3. Hryn'ova, V. M. and Koyuda V. O. (2004), *Finances of Enterprises*, Kyiv, Znannya-Pres. (In Ukrainian)
4. Deniel, O'Liri (2009), *ERP-system: selection, implementation, operation. Modern planning and enterprise resource management*, Moscow, Vershyna. (In Ukrainian)
5. Ivakina, I. (2007), *Managerial Accounting: A concise and accessible*, Kharkov, Faktor. (In Ukrainian)
6. Kaplan, R. S. and Norton D. P. (2005), *Balanced scorecard. From strategy to action*, Moscow, Olimp-Biznes. (In Russian)
7. Miroshnyk, M. V. and Siera, I. S. (2012), "Financial planning as an instrument financial management of industrial enterprise," *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut»*. Zbirnyk naukovykh prats. Tematychnyi vypusk: *Tekhnichnyi prohres i efektyvnist vyrobnytstva*, 4, 116–123. (In Ukrainian)
8. Moyseyenko, I. Ye. (2009), "Financial planning at the enterprise," *Finansy Ukrayiny*, 9, 155–158. (In Ukrainian)
9. Pavlova, L. N. (2005), *Financial management. Managing money circulation enterprises*, Moscow, Banki i birzhi, YuNITI. (In Russian)
10. Partin, H. O. and Zahorodnii A. H. (2003), *Finances of Enterprises*, Lviv, LBI NBU. (In Ukrainian)
11. Pylypenko, A. A. and Pylypenko S. M. (2012), "Balanced system as a tool of management consulting," *Biznes-Inform*, 12, 238–241. (In Ukrainian)
12. Savchuk, V. P. (2008), *Practical Encyclopedia. Financial management*, Kyiv, Companion Group.



*(In Russian)*

13. Slaviuk, R. A. (2004), *Finances of Enterprises*, Kyiv, TsNL. *(In Ukrainian)*