

ПРОБЛЕМИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Розглядається сутність планування і його значущість в сучасній економіці, охарактеризовано системи планів на підприємстві і структури планових служб, розглянуто принципи та методи планування, управління процесами створення, розподілу, перерозподілу і використання фінансових ресурсів на підприємстві, реалізація їх в деталізованих фінансових планах. Фінансове планування, як складова частина загального процесу планування.

Ключові слова: фінансове планування, принципи фінансового планування, бюджетування, жорстке планування, ситуаційне планування.

Постановка проблеми

В умовах переходу від адміністративної до ринкової економіки процес планування діяльності підприємства зазнав докорінних змін. Методи планування, прийняті в умовах централізованої економіки, не виправдали себе, і це було визнано однією з головних причин, що призвели до складної економічної ситуації. Стара система планування також не відповідала новим умовам. Працювати ж без планування, як виявилось, не в змозі ні одне підприємство. Таким чином, виникла необхідність розробки нової системи, що відповідає цілям і завданням підприємства в умовах ринкової економіки, що допомагає здійснювати ефективну управлінську діяльність [1].

З розвитком світової економіки планування діяльності стало основою роботи підприємств. Характерним прикладом цього є бізнес-план. Без нього дуже рідкісний інвестор наважиться вкладати гроші в розвиток або розширення бізнесу. Від правильності і точності прогнозів залежать успіхи і невдачі підприємницької діяльності.

Після відмови від старої системи планування багато вітчизняних підприємств намагалися самостійно розробити нову ефективну систему, але брак кваліфікованих фахівців даного напрямку робила завдання як не здійсненні. Сліпо переймати західний досвід було нерозумно. В ідеальному випадку сучасне планування має поєднувати позитивний досвід попередньої системи господарювання і нове, що диктується зміненими умовами і позитивним зарубіжним досвідом.

Чому ми досі робимо посилання на старі часи, як сказав класик «до історичного матеріалізму». Справа в тому, що навіть зараз, коли Україна підключена до світового інформаційного потоку обміну досвідом і знаннями, а кількість кваліфікованих фахівців зросла, системи планування діяльності на українських підприємствах не позбавлені недоліків:

- форми більшості планово - економічних документів незручні для фінансового аналізу;
- процес планування за традицією починається з виробництва, а не з вивчення потреби ринку у конкретному продукті;
- при плануванні переважає витратний метод ціноутворення, без урахування попиту на продукцію;
- не проводиться аналізу безбитковості продажів;
- економічне планування не доводиться до фінансового (тобто планується тільки прибуток, а не гроші) і тому не дає можливості визначити потребу у фінансуванні діяльності підприємства;
- при існуючій системі планування неможливо визначити запас фінансової міцності, достовірно проводити сценарний аналіз та аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах діяльності, що змінюються на ринку.

Майже всі ці недоліки пов'язані з повільністю переходу від старої економічної системи до нової.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблему фінансового планування в сучасних умовах розглядають у своїх дослідженнях і публікаціях як зарубіжні так і вітчизняні вчені (Ковальов В.В., Карпов А.С., Волкова О.М., Хруцький В.С., Брейлі Р., Майерс С., та інші). Однак як теоретичні основи методики фінансового планування, так і використання розроблених методів на практиці вимагають подальшого вивчення з метою їх адаптації до вимог фінансового планування в сучасних умовах.

Формулювання мети статті

Метою дослідження є формування концептуального підходу в розумінні ролі фінансового планування на підприємстві в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу

У сучасній економіці жити і працювати без планування неможливо. Чому планування життєво важливо для господарюючого суб'єкта?

Планувати необхідно для того, щоб:

- розуміти, де, коли і для кого підприємство збирається робити і продавати продукцію;
- знати, які ресурси і коли знадобляться підприємству для досягнення поставлених цілей;
- домогтися ефективного використання залучених ресурсів;
- нарешті, щоб передбачати несприятливі ситуації, аналізувати можливі ризики і передбачати конкретні заходи щодо їх зниження.

Принципи фінансового планування

Фінансове планування - це управління процесами створення, розподілу, перерозподілу і використання фінансових ресурсів на підприємстві, що реалізуються в деталізованих фінансових планах. Фінансове планування є складовою частиною загального процесу планування і, отже, управлінського процесу, здійснюваного менеджментом підприємства [2].

Його головними етапами виділяють наступне:

- аналіз інвестиційних можливостей і можливостей фінансування, якими володіє компанія;
- прогнозування наслідків поточних рішень, щоб уникнути несподіванок і зрозуміти зв'язок між поточними і майбутніми рішеннями;
- обґрунтування обраного варіанта з ряду можливих рішень (цей варіант і буде представлений в остаточній редакції плану);
- оцінки результатів, досягнутих компанією, в порівнянні з цілями, встановленими у фінансовому плані.

Фінансове планування тісно пов'язане і спирається на маркетинговий, виробничий і інші плани підприємства, підпорядковується місії та загальній стратегії підприємства: ніякі фінансові прогнози не знайдуть практичну цінність до тих пір, поки не опрацьовані виробничі і маркетингові рішення. Фінансові плани будуть нереальні, якщо недосяжні поставлені маркетингові цілі, фінансові плани можуть бути неприйнятні, якщо умови досяжності цільових фінансових показників не вигідні для підприємства в довгостроковому періоді.

Із загальної точки зору можна виділити такі рівні фінансового планування: довгострокове (інвестиційне) і короткострокове (поточне) планування. Довгострокове планування пов'язане з придбанням основних засобів, які планується використовувати протягом тривалого часу. Поділ виробляють за наступними критеріями:

- група активів і зобов'язань, з якими пов'язані питання фінансового планування (довгострокові зобов'язання);
- рішення довгострокового фінансового планування нелегко призупинити, вони впливають на діяльність компанії на тривалий час;

- плановий період (як правило, у короткостроковому плануванні - до 12 місяців, у довгостроковому - більше одного року, зазвичай більше трьох років).

Фінансовий менеджер, який відповідає за короткострокові фінансові рішення, не повинен заглядати далеко вперед. Його рішення про 60 денний кредит в банку може бути засноване всього лише на прогнозі потоку коштів на 2 місяці. Рішення ж про випуск облігацій зазвичай вимагає прогнозу потоків коштів на період від трьох до п'яти років.

Короткострокові фінансові рішення зазвичай легше для прийняття, ніж довгострокові. Однак це не означає, що вони менш важливі. Компанія може розробити вельми привабливий інвестиційний проект, визначити оптимальне співвідношення позикового і власного капіталів, розробити досконалу політику дивідендів і проте не мати успіху, тому що ніхто не подбав про те, щоб мати достатньо грошових коштів для оплати її поточних рахунків, тобто компанія не серйозно поставилася до питань поточного бюджетування.

Розробники довгострокових фінансових планів прагнуть мати справу з агрегованими інвестиційними показниками і не занурюються в різні деталі. Численні дрібні інвестиційні проекти зводяться воедино і розглядаються, як один великий проект. Наприклад, для кожної бізнес - одиниці холдингу розробляються три можливих варіанти діяльності:

- план агресивного зростання, що передбачає великі капіталовкладення, розвиток нових продуктів, освоєння нових ринків;
- план нормального росту, що передбачає зростання підрозділи темпами зростання ринку, а не за рахунок наступу на конкурентів;
- план скорочення витрат, що передбачає звести до мінімуму необхідні капіталовкладення.

Фінансовий менеджер, в даному випадку, не займається деталізацією проектів всередині кожного з варіантів діяльності. Принципово схвалити один з варіантів.

Умови, від яких залежить ефективність фінансового планування, впливають з самих цілей цього процесу і необхідного кінцевого результату. У цьому сенсі виділяють три основні умови фінансового планування.

Наявність моделі прогнозу. Фінансові плани повинні бути складені під час якомога більш точному прогнозі визначальних чинників. При цьому прогнозування може ґрунтуватися на історичній інформації, з використанням апарату математичної статистики (математичного сподівання, лінії тренда та інше), результатів моделей прогнозування (статистичних моделей враховують взаємозв'язок факторів один з одним і зовнішніми факторами), експертних оцінок тощо.

Відсутність оптимального фінансового плану. Дуже важливий момент для менеджерів компанії. На сьогоднішній день не існує моделі, яка вирішує за менеджера, яку з можливих альтернатив слід прийняти. Рішення приймається після вивчення альтернатив, на основі професійного досвіду і, можливо навіть, інтуїції керівництва. Завдання фінансового менеджера представити керівництву всю можливу палітру можливих результатів планованого періоду.

Контроль над втіленням фінансового плану в життя. Досягнення довгострокових планів неможливо без поточного планування, підлеглого цим довгостроковим планам. Зрозуміло, що жоден довгостроковий план не виконується з абсолютною точністю. Вимога до точності планування повинно зростати в міру наближення кінця запланованого періоду до моменту планування. Кожен керівник підприємства повинен вимагати по можливості більш суворого виконання місячного плану, знаючи при цьому, що намічений результат річного плану не буде збігатися з фактом. Така реальність сьогоднішнього економічного буття. [8, с.20]

Сформульовані вище умови мають досить загальний вигляд. У той же час, слід усвідомлювати, що фінансовий план - це, в кінцевому підсумку, набір фінансових показників, які необхідно розраховувати і прогнозувати за допомогою спеціальних технологій. В якості кінцевого результату фінансового плану зазвичай використовуються прогнозні баланс підприємства, звіт про прибуток і звіт про рух грошових коштів. Сформулюємо основні технологічні принципи фінансового планування.

Принцип відповідності полягає в тому, що придбання поточних активів (оборотних коштів) слід планувати переважно за рахунок короткострокових джерел. Іншими словами, якщо підприємство планує закупівлю партії товарів, вдаватися для фінансування цієї угоди до емісії облігацій не слід. Необхідно скористатися короткостроковою банківською позичкою або комерційним кредитом постачальника. Водночас, для проведення модернізації парку обладнання слід залучати довгострокові джерела фінансування.

Принцип постійної потреби в робочому капіталі (власних оборотних коштах) зводиться до того, що в прогнозованому балансі підприємства сума оборотних коштів підприємства повинна перевищувати суму його короткострокових заборгованостей, тобто не можна планувати «слабо ліквідний» баланс підприємства. Даний принцип має яскраво виражений прагматичний сенс - певна частина оборотних коштів підприємства повинна фінансуватися з довгострокових джерел (довгострокової заборгованості і власного капіталу). У цьому випадку підприємство має менший ризик відчути дефіцит оборотних коштів.

Принцип надлишку грошових коштів передбачає в процесі планування «Не обнуляти» грошовий рахунок, а мати деякий запас грошей для забезпечення надійної платіжної дисципліни в тих випадках, коли який-небудь з платників прострочить в порівнянні з планом свій платіж. У тому випадку, коли в реальній практиці сума грошей підприємства стає надмірно великою (вище деякого порогового значення), підприємства може вдатися до покупки високо ліквідних цінних паперів.

Жорстке планування. Ситуаційне планування

Прогноз, заснований на найбільш ймовірних подіях, своїм результатом передбачає конкретний (жорсткий) фінансовий план, який втрачає свою цінність вже після першої маловірогідної події, і компанія опиняється перед необхідністю розробляти новий фінансовий план. Набагато розумніше на стадії підготовки фінансового плану застосувати ситуаційний аналіз типу «Що буде, якщо...?».

Основні положення ситуаційного аналізу полягають в наступному:

- існує велика безліч незалежних від компанії зовнішніх факторів, що впливають на фінансовий стан компанії в плановому періоді;
- деякі з цих факторів не піддаються або важко піддаються кількісній оцінці;
- значення кількісних факторів у плановому періоді в момент часу «зараз» невідомі і піддаються тільки ймовірній оцінці;
- реальність фінансового плану збільшується, якщо розглядати не дискретні (точкові) значення факторів, а певний діапазон значень.

Суть ситуаційного аналізу полягає в тому, що, змінюючи вихідні дані про планові обсяги продажів, цін тощо, ми аналізуємо кінцеві результати планування, оцінюємо ризики і визначаємо оптимальний варіант дій [12].

Ситуаційний аналіз практично неможливо провести без обчислювальної техніки. Як правило, фінансовий план - це великого обсягу документ зі складними арифметичними і статистичними розрахунками всередині. Складання одного варіанта фінансового плану без комп'ютера є складним процесом, а ситуаційне моделювання передбачає, в деяких моментах складання десятків і більше споріднених фінансових планів. Тому без застосування комп'ютерних програм фінансового планування в реальній практиці не обійтися. Відразу ж виникає питання: «А який «софт» придбати?» Важливо зрозуміти, що ніяка навіть сама просунута і дорога комп'ютерна програма не зможе планувати сама. Планує завжди фінансовий менеджер, а програма повинна позбавити його від численних рутинних операцій.

Розробка бюджету: яких проблем більше - методичних або організаційних?

Бюджетування - це процес планування майбутньої діяльності підприємства, результати якого оформляються системою бюджетів.

Зазвичай створення бюджетів здійснюється в рамках оперативного планування. Виходячи із стратегічних цілей фірми, бюджети вирішують завдання розподілу економічних ресурсів, що знаходяться в розпорядженні організації. Розробка бюджетів надає кількісну визначеність обраним перспективам існування фірми.

До числа основних завдань бюджетування відносяться наступне:

- забезпечення поточного планування;
- забезпечення координації, кооперації та комунікації підрозділів підприємства;
- обґрунтування витрат підприємства;
- створення бази для оцінки і контролю планів підприємства;
- виконання вимог законів і контрактів.

Вигоди якісного складання бюджетів і контролю за їх виконанням з надлишком окупають витрати на їх впровадження та розробку. Безумовно, дуже багато залежить від специфіки діяльності підприємства, але навіть невеликим фірмам рекомендується застосування бюджетування (наприклад, в скороченому варіанті).

Впровадження бюджетування на підприємстві стикається з двома групами проблем: методичні проблеми й організаційні. Як правило найважчим у бюджетуванні є етап його впровадження на підприємство. Приватизовані підприємства отримали у спадок величезний досвід складання документів, непотрібних підприємству в ринковій економіці. Тому, принципово важливим є рішення вищого менеджменту про впровадження бюджетування в новому реальному масштабі цінностей. І з цього моменту по суті починається серйозна робота, основні етапи якої полягають у наступному:

- вивчення внутрішньої і зовнішньої документації підприємства, його структури і взаємодії підрозділів, механізмів управлінського обліку тощо;
- пошук найменш хворобливих шляхів залучення управлінської команди підприємства в процес бюджетування;
- розробка плану впровадження бюджетування (подальші всі дії будуть визначені планом впровадження);
- перегляду старих або розробки нових внутрішніх стандартів;
- створення інформаційної бази для бюджетування, що передбачає розробку нових звітів по підрозділах, наближених до специфіки діяльності підприємства;
- створення нових або реорганізація старих підрозділів для здійснення процесу бюджетування;

- розробка чи придбання програмного забезпечення та його установка на внутрішній мережі підприємства;

- навчання персоналу.

Трудомісткий процес впровадження системи бюджетування може тривати місяцями і навіть роками. Крім тимчасових витрат він вимагає висококваліфікованих фахівців у галузі бюджетування та комп'ютерної техніки. Як правило, українські підприємства не в силах самостійно провести ці роботи - залучення консалтингової фірми може виявитися і надійніше і дешевше. Важливо тільки не відпустити «консультанта» завчасно, тобто до того як переконаєшся в працездатності системи бюджетування. Від консультанта слід також вимагати, щоб він навчив працівників підприємства працювати з системою бюджетування [5].

Процес бюджетування - тимчасові аспекти та структура бюджетів

Бюджетування здійснюється як для структурних підрозділів, так і для компанії в цілому. Бюджети підрозділів зводяться в єдиний бюджет підприємства званий основним або головним.

З точки зору послідовності підготовки документів для складання основного бюджету виділяють дві складові частини бюджетування, кожна з яких є закінченим етапом планування:

- підготовка операційних бюджетів;
- підготовка фінансових бюджетів.

Перелік операційних бюджетів, як правило, вичерпується наступним списком:

- бюджету продажів;
- бюджету виробництва;
- бюджету виробничих запасів;
- бюджету прямих витрат на матеріали;
- бюджету виробничих накладних витрат;
- бюджету прямих витрат на оплату праці;
- бюджету комерційних витрат;
- бюджету управлінських витрат;
- прогнозного звіту про прибуток.

До числа фінансових бюджетів належать:

- бюджет доходів і витрат;
- бюджет грошових коштів;
- прогнозний баланс.

Додатковим є інвестиційний бюджет, який є відображенням довгострокової фінансової та інвестиційної стратегії підприємства.

Важливим чинником процесу бюджетування є час. Відносно тимчасової решітки бюджетного процесу немає однозначної думки. У бюджетуванні важливо зрозуміти, що планувати слід так, щоб було найбільш зручно і корисно.

Ось одна зі схем забезпечення і першого і другого. Розглянемо для прикладу оптову торговельну компанію. Для такої компанії доцільно скласти один

річний бюджет, який заснований на довгострокових планах і домовленостях компанії. Для такого бюджету рік розбивається на 12 місяців, і для кожного місяця складаються бюджетні таблиці. Показники цих бюджетів відіграють роль фінансових орієнтирів діяльності компанії.

Працювати на виконання такого бюджету в кожному поточному місяці неможливо, так він позбавлений подробиць. Керівник підприємства просто не зможе дізнатися, хто за що відповідає, і, отже, кого треба карати (або заохочувати) за результатами невиконання (або перевиконання) плану. Тому необхідно розробляти більш детальний місячний бюджет. Зокрема, бюджет продажів складається двічі: за асортиментом і по клієнтам (споживачам). Навіщо це треба? З одного боку в бюджеті планується виручка, яка в загальному випадку не завжди збігається з сумою грошей, які надійшли на рахунок підприємства. Тому додатково планується оплата грошима кожного клієнта за товар відвантажений і погашення дебіторської заборгованості на початок місяця. Якщо, наприклад, в результаті місячного бюджету виявиться, що по якомусь клієнту збільшилася дебіторська заборгованість при такому ж, як минулого місяця, обсязі продажів, то це означає що даний клієнт «заморожує» гроші підприємства, і слід покарати того торгового менеджера, який працює з даним клієнтом. Не виключено, що у цього менеджера були які-небудь свої спеціальні міркування так планувати роботу з клієнтом.

Висновки

Всім ясно, що процес фінансового планування це складний процес. Для того, щоб він був успішним повинна бути людина, яка в змозі його виконати, тобто фінансовий директор. Ця людина є найголовнішою у фінансовому плануванні. В даний час знайти фінансового директора на стороні дуже важко, практично неможливо - всі гідні розібрані. Єдиний вихід - навчити свого власного фінансового ди-

ректора і зажадати від нього поставити процес, забезпечивши, звичайно, достатню винагороду.

Література

1. Ковтун С. *Бюджетирование на современном предприятии или как эффективно управлять финансами*. – Х.: Фактор, 2005. – 340с.
2. Брейли Р., Майерс С. *Принципы корпоративных финансов*. – М.: «ОЛИМП-БИЗНЕС», 1997.
3. Бригхем Ю., Гапенски Л. *Финансовый менеджмент, в 2-х томах*. – СПб.: “Экономическая школа”, 1997.
4. Кинг А. *Тотальное управление деньгами*. – СПб.: “Полигон”, 1999.
5. Ковалев В.В. *Финансовый анализ*. – М.: Финансы и статистика, 1997.
6. Портер М. *Конкуренция*, – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2000.
7. Райн Б. *Стратегический учет для руководителей*. – М.: Издательское объединение “ЮНИТИ”, 1998.
8. Росс С, Вестрефилд Р., Джордан Б. *Основы корпоративных финансов*. – М.: “Лаборатория базовых знаний”, 2000.
9. Савчук В.П. *Финансовый менеджмент предприятий: практические вопросы с анализом деловых ситуаций*. – Киев: Издательский дом “Максимум”, 2001.
10. *Финансовый менеджмент, Carana Corporation – USAID – RPC*. – М.: 1998.
11. Хелферт Э, *Техника финансового анализа*, М.: Юнити, 1996, - 596 с.
12. Хорн Дж. К. *Основы управления финансами* – М.: “Финансы и статистика”, 1996.

Рецензент: доктор економічних наук, професор Н.О. Кондратенко, Харківського національного університету міського господарства ім. О.М. Бекетова, Харків.

Автор: ВЕЛИКИХ Ксенія Олександрівна Харківського національного університету міського господарства ім. О.М. Бекетова, Харків, кандидат економічних наук, доцент.

PROBLEMS OF FINANCIAL PLANNING IN MODERN CONDITIONS

K.A. Velikih

The essence of planning and its importance in the modern economy, characterized by a system of plans at the enterprise structure and planning services, considered the principles and methods of planning, process management, creation, distribution, redistribution, and use of financial resources in the enterprise, in the detailed implementation of their financial plans. Financial planning, as part of the overall planning process. In a market economy in the enterprise planning occurs within the enterprise, and therefore is not prescriptive elements. Financial planning is the process of developing a system of financial plans and targets to ensure the development of the company with the necessary financial resources and improve its financial performance in future periods. The value of financial planning is that it developed during the strategic objectives are embodied in the form of specific financial - economic indicators, sets standards to streamline the financial information in the form of financial plans and performance reports, defined acceptable levels of financial resources. Operational financial plans provide the basis for the development and adjustment of the financial strategy of the enterprise. Principles of financial planning are derived from general principles of finance, but also have their own characteristics.

Keywords: financial planning, principles of financial planning, budgeting, rigid planning, contingency planning.