

## ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### APPROACHES TO DEFINING THE EFFICIENCY OF FINANCIAL PLANNING AT THE ENTERPRISE

**Злобіна К.С.**  
директор ТОВ «ВІН-ГРУП»  
(м. Кам'янське, Україна)

**Zlobina Katerina,**  
director of "VIH-GROUP" LLC,  
Dnipro, Ukraine

*У статті схематично наведено процес фінансового планування на підприємстві. Наведено систему фінансового планування на підприємстві, яка характеризується, по-перше, як визначення майбутнього підприємства та його структурних підрозділів, по-друге, як проектування бажаних результатів діяльності підприємства, по-третє, як вибір методів та засобів (ресурсів) і визначення послідовності дій у досягненні бажаних результатів. Зазначено, що для організації системи фінансового планування на підприємстві необхідно концептуально визначити принципи планування. На основі аналізу літературних джерел запропоновано класифікувати принципи фінансового планування за такими ознаками, як технологічні, методичні, організаційні принципи, а також принципи ефективності фінансового планування.*

**Ключові слова:** фінансове планування, ефективність фінансового планування, дефініції ефективності фінансового планування, підприємство.

*В статті схематично приведено процесс финансового планирования на предприятии. Приведена система финансового планирования на предприятии, которая характеризуется, во-первых, как определение будущего предприятия и его структурных подразделений, во-вторых, как проектирование желаемых результатов деятельности предприятия, в-третьих, как выбор методов и средств (ресурсов) и определение последовательности действий в достижении желаемых результатов. Указано, что для организации системы финансового планирования на предприятии необходимо концептуально определить принципы планирования. На основе анализа литературных источников предложено классифицировать принципы финансового планирования по таким признакам, как технологические, методические, организационные принципы, а также принципы эффективности финансового планирования.*

**Ключевые слова:** финансовое планирование, эффективность финансового планирования, дефиниции эффективности финансового планирования, предприятие.

*The article schematically shows the process of financial planning at the enterprise. It is noted that the organization of planning depends on the size of the enterprise. At small enterprises there is no division of managerial functions in the proper sense of the word, and managers have the opportunity to independently carry out planning tasks. At large enterprises, the work on drawing up plans should be decentralized. For, it is at the unit level that the personnel who have the greatest experience in the field of production, procurement, implementation, operational management, etc. are concentrated. Therefore, it is in the subdivisions and put forward proposals for those actions that would be appropriate to do in the future. Schematically shows the process of financial planning at the enterprise. The system of financial planning in the enterprise is described, firstly, as the definition of the future enterprise and its structural divisions, and secondly, as the design of the desired results of the enterprise and, thirdly, the choice of methods and resources (resources) and the determination of the sequence actions in achieving the desired results. The sequence of planning is given: the definition of goals; simulation of the future state of the enterprise; determination of ways to achieve it; the decomposition of the desired (desired) results into a goal and the statement of the task to the performers, who they will determine the ways to achieve them. It is noted that for the organization of the financial planning system at the enterprise it is necessary to conceptually define the principles of planning. On the basis of analysis of literary sources the classification of principles of financial planning on the basis of features is offered: technological principles; methodical principles; organizational; principles of financial planning effectiveness. The specified principles are described. It is noted that observance of these principles is a prerequisite for the implementation of financial planning of an entity's business, a key to solving problems and*

*achieving the objectives. As a result of the study of theoretical foundations and main areas of financial planning, it was concluded that planning is the process of developing and adopting target plants in quantitative and qualitative terms, as well as determining the ways of their most effective achievement. Planning is one of the most important management functions.*

**Key words:** *financial planning, effectiveness of financial planning, defining the effectiveness of financial planning, enterprise.*

**Постановка проблеми.** Недооцінка планування в діяльності підприємств приводить до значних економічних втрат і прорахунків. Сьогодні практично кожне підприємство перебуває в ситуації невизначеності та невпевненості, оскільки економіка країни є мінливою. Фінансове планування може стати тим інструментом, що сприятиме економічному зростанню та відносній захищеності підприємств.

Фінансове планування як важлива складова механізму фінансової системи та одна з функцій управління підприємством є актуальним за сучасних умов, коли істотним для діяльності є вплив глобалізації, інформатизації суспільства та його інноваційного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Чимало вітчизняних та зарубіжних дослідників звернули увагу на роль фінансового планування на підприємстві. Серед них варто відзначити таких, як Р. Акофф, І. Ансофф, М. Білик, Р. Брейлі, А.М. Ковальов, М.Г. Лапуста, Г.О. Паркін, Р.А. Слав'юк.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Відзначаючи вагомий внесок науковців у цій сфері, зауважимо, що окремі аспекти фінансового планування діяльності підприємств потребують подальшого дослідження.

Становлення нових та послідовна зміна економічних і соціальних відносин в Україні відбуваються на формуванні фінансової системи та відповідних методів управління фінансами. Сутність фінансового планування та механізм фінансового планування вимагають подальшого розвитку, дослідження теоретичної бази та практичного досвіду задля приведення їх у відповідність до сучасних вимог та умов. Особливої уваги потребує дослідження ефективності фінансового планування на підприємстві, бо створення плану ще не означає того, що він відповідає критерію ефективності та може забезпечити його сталий розвиток.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є подальший розвиток підходів до визначення ефективності фінансового планування на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах невизначеності перспектив розвитку економіки країни та нестабільної діяльності підприємства особливої уваги та значеності вимагають прийняття управлінських рішень, вибір механізмів, інструментів їх реалізації. Фінансова нестабільність виражається в кризі відсутності платежів, низької рен-

табельності, ліквідності та платоспроможності підприємств, відсутності відпрацьованих механізмів регулювання фінансових потоків, низької ефективності функціонування банківської та податкової систем тощо.

Отже, надзвичайно важливо побудувати таку схему управління підприємством, яка навіть у цих умовах могла б діяти ефективно. Всі ці фактори, що впливають на функціонування підприємства, повинні знайти відображення в плані діяльності підприємства.

В умовах постійно мінливої ситуації зростає роль багатосценарного, гнучкого й оперативного планування, а спиратися треба не на результати минулого періоду, а на заходи стратегічного й оперативного характеру, що заплановані на розрахунковий період. В такій ситуації роль планування «з нульовою базою» більш актуальна, ніж планування на базі минулих періодів [1].

Досвід останніх років показав недоліки формування не тільки перспективних, але й поточних планів вітчизняних підприємств. Відхилення фактичних результатів від запланованих часто досягає 30–50%, тому деякі керівники підприємств намагаються відмовитися від складання планів на підприємствах. Водночас планування є однією з основних функцій управління підприємством. Багаторічний досвід зарубіжних фірм та вітчизняних підприємств показав, що недооцінка планування підприємницької діяльності в умовах ринку, ігнорування або некомпетентне здійснення планування часто приводять до невиправданих економічних втрат.

Як правило, відмова від планування як інструмента управління пов'язана з неможливістю розроблення адекватних планів старими методами, що ґрунтуються передусім на минулому досвіді та трендових моделях прогнозування. Нині ринкова ситуація змінюється настільки стрімко, що орієнтуватися цілком на минулі обсяги виробництва, використовувати технології, нормативи різних видів ресурсів, методи збуту продукції тощо неприпустимо, бо такий підхід часто веде до банкрутства підприємства в короткостроковій перспективі.

В умовах вітчизняної економіки, коли ринкова ситуація нестабільна, підприємства не мають достатньо вільних коштів для придбання необхідних ресурсів, постачальники є не надійними, ціни на ресурси схильні до різких коливань, відсутня необхідна законодавча база, то наявні методи планування та підходи до їх оцінювання вимагають істотного перегляду.

У зв'язку з вищесказаним пошук нових адаптивних методів планування та визначення підходів до оцінювання ефективності фінансового планування на підприємстві є актуальними та своєчасними завданнями.

Планування є надзвичайно громіздким процесом, який вимагає не тільки значних витрат фінансових ресурсів та робочого часу, але й нормального функціонування економічної системи країни. Однак планування як важлива функція управління підприємством є об'єктивно необхідним процесом визначення цілей діяльності на певний період, а також засобів, способів та умов їх досягнення. Саме планування об'єднує структурні підрозділи підприємства загальною метою діяльності, надає всім процесам однієї спрямованості та координованості, що дає змогу найбільш повно й ефективно використовувати наявні ресурси, професійно розв'язувати різноманітні управлінські задачі. Це визначає необхідність та актуальність дослідження.

Можливості здійснення ефективного фінансового планування мають крупні підприємства. Вони володіють достатніми фінансовими засобами для залучення висококваліфікованих фахівців, що забезпечують проведення широкомасштабної планової роботи в галузі фінансів.

Відмінності сучасних підходів до здійснення планування полягають в тому, що воно не стало процесом дієвого управління, здійснення коригувань перспективного підвищення ефективності в діяльності підприємств. Отже, сьогодні планування як процес потребує його розгляду з оновлених наукових позицій:

1) воно передбачає проходження повного циклу: від дослідження ринку, розроблення стратегічних планів до їх реалізації зі внесенням коригувань, оцінюванням результатів реалізації планів та прийняттям нових управлінських рішень;

2) планування слід розглядати як гнучкий процес, що залежить від ситуації на ринку та поведінки споживачів, зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, їх динамічності;

3) його потрібно розглядати не тільки як інструмент ефективного використання ресурсів, але й як інструмент збалансування інтересів усіх учасників планового процесу та користувачів результатів планування, яке виражається в досягненні поставлених цілей (виробничих, вартісних, соціальних, екологічних тощо);

4) воно має враховувати процес, який передбачає ефективне використання всіх складових потенціалу підприємства щодо забезпечення розвитку підприємства на довгострокову перспективу.

Водночас фінансове планування не буде ефективним доти, доки працівники підприємства (від рядового працівника до керівника) не братимуть активної участі у фінансовому менеджменті. Крім того, працівники підприєм-

ства повинні формувати напружені фінансові плани, бо тільки такий підхід дасть змогу реалізувати цілі підприємства. Відомо, що під час формування планів суб'єктивний фактор працівника впливає, як правило, на встановлення занижених показників, які можуть бути завідомо виконані.

Отже, за ефективного планування управління фінансами має включати здійснення таких процедур:

– аналіз інвестиційних та фінансових можливостей підприємства;

– прогнозування наслідків поточних рішень задля уникнення ризиків та загроз, розуміння зв'язку між поточними та майбутніми рішеннями;

– варіативне планування та обґрунтування вибраного варіанта фінансового плану та можливих фінансових рішень;

– планування гранично можливих напружених показників діяльності підприємства;

– аналіз та оцінка досягнутих підприємством результатів, зіставлення їх із цілями, встановленими у фінансовому плані.

В літературі з питань планування проблема оцінювання якості й ефективності планів ставилась неодноразово. Однак, як відзначив І.М. Сироєжин, «всі спроби виробити критерії якості планів натикались на питання про розмежування показників рівня якості планів та підсумкових показників діяльності виконавців відповідних планів» [2].

Аналіз досліджень і публікацій з проблем планування дає змогу виділити два принципових підходи до оцінювання планів.

Перший підхід орієнтується на оцінювання однієї складової якості планів, а саме їх ефективності, яка, на думку авторів, вимірюється розміром того внеску, який здійснює план у забезпечення виконання цілей та завдань за вирахуванням витрат та інших небажаних наслідків, що виникають під час його формування та виконання.

Другий підхід орієнтований на розроблення комплексу критеріїв якості плану.

Відповідно до першого підходу дослідженням оцінювання ефективності фінансових планів та фінансового планування присвячені роботи деяких сучасних українських авторів. Так, В.Г. Маргасова та А.В. Роговий [3, с. 95] для такого оцінювання пропонують застосовувати систему показників фінансового стану. Такий підхід, по-перше, більшою мірою характеризує рівень збалансованості та цільової спрямованості фінансових планів; по-друге, залишає поза увагою низку важливих якісних характеристик фінансового планування.

В межах другого підходу вітчизняні науковці І.В. Смолін та Л.Л. Стасюк відокремлюють від якості планування результати діяльності підприємства. Так, І.В. Смолін пропонує підхід до оцінювання якості стратегічного плану,

складовими якого він вважає ефективність напряму стратегічного розвитку та методичну придатність плану, обґрунтовує критерії їх оцінювання та методдику розрахунку узагальнюючого коефіцієнта якості стратегічного плану [4; 5]. Так, І.В. Смолін, акцентуючи увагу на проблемі розмежування результатів поточної діяльності та результатів планування, зазначає, що «неодмінною умовою об'єктивного визначення якості плану є беззаперечне відокремлення його характеристик від результатів господарської діяльності» [4]. Зважаючи на методологічні складності такого відокремлення, вказуючи на хибність підходу до оцінювання якості планів на основі аналізування й оцінювання фактичних результатів діяльності підприємства, автор відходить від характеристики «ефективність стратегічного плану», вводячи в систему якісного оцінювання компонент «ефективність стратегічного напряму розвитку». Такий підхід, на наш погляд, є виправданим, подальшому може бути адаптований до оцінювання якості фінансового плану.

Л.Л. Стасюк пропонує підхід до оцінювання якості плану на основі низки критеріїв, її узагальнюючого оцінювання у статичній за допомогою методів аналізу ієрархій, а в динаміці – за допомогою методу динамічного нормативу. При цьому автор розмежовує поняття «якість плану» та «ефективність плану» (на відміну від інших авторів, які здебільшого розглядають ефективність як одну з характеристик якості плану), застосовує поняття «ефективний рівень якості плану», який, на думку автора, формується з урахуванням взаємодії розміру витрат на розроблення плану та якості самого плану.

В.П. Вишневський та О.О. Кравченко визначають ефективність фінансового плану на основі визначення відхилень фактичних значень фінансово-економічних показників від запланованих під час урахування як множини контрольних-аналітичних даних, що характеризують зовнішнє та внутрішнє середовище, так

і ефективності рішень, прийнятих в попередні періоди часу.

М.І. Бухалков пропонує систему критеріїв оцінювання якості планів, серед яких виділяє реальність, напруженість та збалансованість планів. Водночас він зазначає, що загальним показником якості планів можуть служити також деякі важливі планові дані, зокрема річний обсяг виробництва або реалізації продукції, сукупний дохід [6]. Таким чином, питання розмежування показників фінансово-господарської діяльності на складові, що віддзеркалюють результати якісного планування та зусиль щодо виконання плану, в цьому разі залишається відкритим.

Чеські науковці Я. Лойда та Й. Краловіч [7] для оцінювання якості фінансових планів пропонують застосовувати такі методи, як коефіцієнти оцінювання фінансового стану, модель Альтмана, методологія оцінювання за цілями, економічні нормативи та показник економічної доданої вартості (EVA). Так, автори певною мірою акцентують увагу на завданнях фінансового планування, зокрема забезпеченні зростання цінності підприємства, недопущенні банкрутства, але загалом їх підхід не дає змогу комплексно оцінити якість фінансового плану.

Незважаючи на численні дослідження з цього питання, слід відзначити відсутність єдиного підходу до трактування поняття «якість плану», чіткого розмежування термінів «якість плану», «ефективність плану», «ефективність планування», концепцій оцінювання якості саме фінансового плану з урахуванням його особливостей, уточнення понятійного апарату та вдосконалення методології з урахуванням сучасних вимог до систем управління. У табл. 1 наведено підходи до визначення понять «якість» та «якість плану».

Найпоширеніше визначення якості було надане К. Марксом який зазначав, що якість – це міра кількості. Це визначення можна застосувати також до понять плану та планування.

Таблиця 1

**Підходи до визначення понять «якість» та «якість плану»**

Джерело	Підходи до визначення
К. Ісікава [8]	Якість – властивість, що реально задовольняє споживачів.
Дж. Джуран [9]	Придатність для використання (відповідність призначенню). Якість – це ступінь задоволення споживача.
В.Ю. Огвоздін [10]	Якість – це сукупність властивостей та характеристик, рівень чи варіант яких формується задля задоволення встановлених чи очікуваних потреб.
І.В. Смолін [4]	Якість стратегічного плану – це сукупність параметрів стратегічного розвитку, що відповідають цілям діяльності підприємства та забезпечують реальність реалізації визначеного напряму стратегічного розвитку.
Л.Л. Стасюк [5]	Якість плану – сукупність його конкретних характеристик відповідно до системи критеріїв та прийнятої на підприємстві філософії планування.
М.І. Бухалков [6]	Якість плану – ступінь узгодженості та задоволеності інтересів споживачів з урахуванням наявних можливостей та обмеження ресурсів, що визначають свободу вибору в процесі виробництва й реалізації продукції.

Аналізуючи сучасні підходи до тлумачення категорії «якість», можемо сказати, що якість фінансового плану має два аспекти, а саме об'єктивний, що висвітлює якість фінансового плану як сукупність певних характеристик та властивостей, що дають змогу визначити об'єкт саме як фінансовий план (наявність характерної структури документа, певних планових показників тощо, які дають змогу описувати майбутній фінансовий стан підприємства), та суб'єктивний, що характеризує ступінь відповідності об'єкта (фінансового плану) певним вимогам та очікуванням.

Виходячи з цього розуміння, узагальнюючи підходи до визначення змісту понять «якість» та «якість плану», враховуючи особливості та роль фінансового плану, можемо запропонувати уточнене визначення якості фінансового плану як сукупності його взаємопов'язаних та взаємозумовлених параметрів, що відповідають потребам фінансового розвитку підприємства та кількісно обґрунтовані.

Результативний аспект якості фінансового плану віддзеркалює його основні якісні характеристики, такі як результативність та ефективність. Як зазначають Т. Кунц та С. Одонел, «мета будь-якого плану <...> полягає в тому, щоб забезпечити досягнення цілей і задач підприємства» [11]. Отже, результативність фінансового плану є одним з визначальних критеріїв його якості.

З огляду на розуміння результативності загалом результативність фінансового плану – це ступінь забезпечення цільових фінансових результатів за допомогою вибраного та відображеного у фінансовому плані напряму розвитку фінансової діяльності підприємства. Так, результативність фінансового плану вимірюється шляхом оцінювання рівня досягнення очікуваного запланованого результативного фінансового показника, який вибирається підприємством самостійно відповідно до встановленого цільового нормативу. Такими показниками можуть бути економічна додана вартість, обсяг чистого прибутку, обсяг чистого грошового потоку, рентабельність інвестованого капіталу тощо.

З огляду на те, що досягнення цільового результату може супроводжуватись різним рівнем витрат, найбільш прийнятним варіантом

фінансового плану слід вважати той, що забезпечує одержання максимального фінансового ефекту за найменшого рівня витрат. Оцінювання ефективності фінансового плану передбачає співвідношення результативного фінансового показника (чистого прибутку) та витрат.

Водночас необхідно розрізнити поняття «план» та «планування», відповідно, «ефективність плану» та «ефективність планування». Планування – це процес, а план – це документ, що відображає конкретні визначені показники діяльності підприємства. Зрозуміло, що в процесі планування створюється план, який як кінцевий орієнтир вимагає безперечного виконання. Якщо процес планування не буде відповідати критерію ефективності, то й план не може бути реальним, напруженим та збалансованим.

Теоретично сутність фінансового планування як поняття впливає з процесу прогнозування, вивчення господарських операцій, порівняння їх з нормами або іншими граничними значеннями, встановлення та обґрунтування показників діяльності, виявлення та фіксації відхилень від норм (показників), вжиття заходів для усунення наслідків порушень та попередження їх у подальшому (рис. 1).

Визначальним елементом системи фінансового планування є його мета, бо переважно від цього залежить, що саме, як і якими засобами потрібно планувати.

Виходячи з мети (завдань) планування, можемо виділити такі аспекти ефективності планування, як ефективність, результативність, економічність, дієвість.

Економічність планування може розглядатись як мінімізація вартості ресурсів, спрямованих на цю діяльність, з урахуванням відповідної якості планів.

Ефективність планування може розглядатись як оптимізація (мінімізація) відхилень фактичних значень фінансово-економічних показників діяльності підприємства від запланованих.

Результативність планування може розглядатись як визначення результатів діяльності порівняно з цілями, зіставленими з використаними для досягнення цих цілей ресурсами.

Дієвість планування може розглядатись як визначення повноти охоплення плануванням та забезпечення (контроль) їх виконання. З огляду

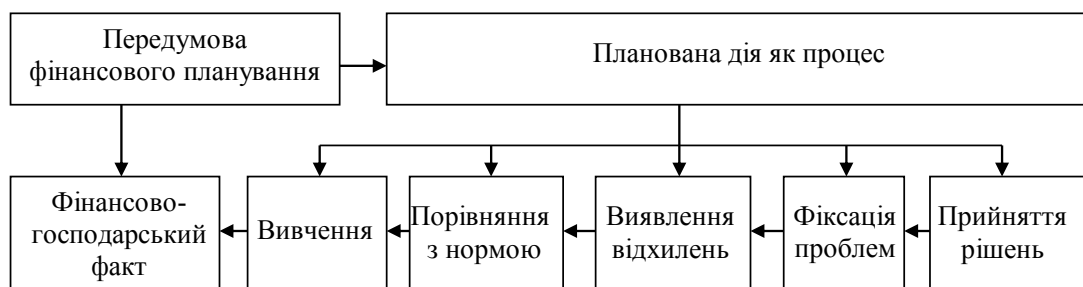


Рис. 1. Сутність фінансового планування як поняття

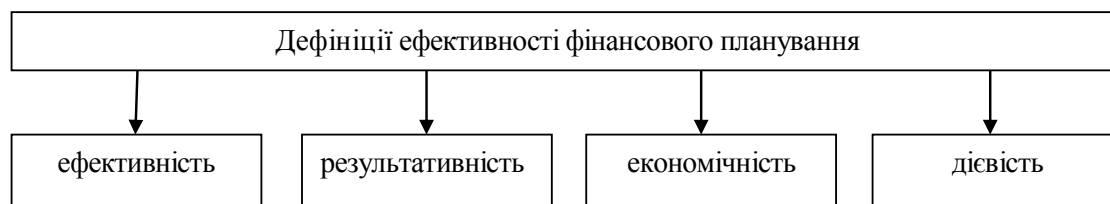


Рис. 2. Дефініції ефективності фінансового планування

на повноту охоплення планування може відбуватися загалом по підприємству, підрозділах, за видами діяльності.

**Висновки.** Виходячи з проведеного нами аналізу, до найбільш загальних критеріїв ефек-

тивності відносимо дефініції ефективності, економічності, дієвості та результативності, які віддзеркалюють позитивний вплив, який чинить фінансове планування на діяльність підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гончар В.В. Перспективи розвитку та шляхи вдосконалення фінансового планування в сучасних умовах. *Фінанси України*. 2007. № 4. С. 1–5.
2. Сыроежин И.М. *Планомерность. Планирование. План. Теоретические очерки*. Москва : Экономика, 1986. 248 с.
3. Маргасова В.Г., Роговий А.В. Оцінка ефективності фінансового планування акціонерного товариства в ринкових умовах господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 12. С. 93–97.
4. Смолін І.В. *Стратегічне планування розвитку організації* : монографія. Київ : КНТЕУ, 2004. 344 с.
5. Стасюк Л.Л. *Управління якістю внутрішньофірмового планування у торгівлі* : автореф. дис. ... канд. політ. наук : спец. 23.00.02 ; КНТЕУ. Київ, 2003. 21 с.
6. Бухалков М.И. *Внутрифирменное планирование* : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2000. 392 с.
7. Lojda J., Kralovic J. Financial plan – basis for “yield (earning) methods” application. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vnulp/Menegment/2009\\_657/25.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vnulp/Menegment/2009_657/25.pdf).
8. Исикава К. *Японские методы управления качеством*. Москва : Экономика, 1988. 199 с.
9. Juran J.M., Godfrey A.V. *Juran's Quality Handbook*. 5th ed. N.-Y. : McGraw-Hill Book Company, 1998. 1800 p.
10. Огвоздин В.Ю. *Управление качеством. Основы теории и практики*. 4-е изд. Москва : Дело и сервис, 2002. 160 с.
11. Кунц Г., Одонел С. *Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций* / пер с англ. Д.М. Гвишиани. Москва : Прогресс, 1981. Т. 1. 494 с.