

Babydorych L. I.

Uzhhorod National University

## CREDIT UNION AS A SPECIAL KIND OF ECONOMIC ORGANIZATION

**Summary**

This article describes the content and features of economic organization. The instruments of neoinstitutional theory were applied in theoretical generalization essence of a credit union. The author was allocating the features of these financial institutions from the standpoint of the three approaches the theory of economic organization.

**Key words:** credit union, economic organization, agency, transaction costs, property rights, organizational structure.

УДК 336.144:351

Белялов Т. Е.

Київський національний університет технологій і дизайну

НЕОБХІДНІСТЬ ТА РОЛЬ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ  
В СУЧАСНИХ УМОВАХ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Стаття присвячена обґрунтуванню необхідності та ролі фінансового планування на підприємстві. Досліджено сучасний механізм бюджетного планування в Україні, виокремлено основні проблемні питання у цій сфері. Запропоновано шляхи удосконалення фінансового планування на підприємстві.

**Ключові слова:** підприємство, фінансовий план, бюджетування, фінансова діяльність.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** З розвитком ринкових відносин роль фінансового планування підвищується, оскільки за допомогою планування підтримується ліквідність і прибутковість підприємства. На цей час більшість підприємств не мають чіткої методики фінансового планування і тому не можуть якісно планувати, контролювати й управляти фінансами навіть протягом короткотермінового періоду, що призводить до фінансових проблем та збільшує ризик банкрутства. Фінансове планування є важливим елементом корпоративного планового процесу. Фінансовий план підприємства служить основою для економічного прогнозу, бюджетного контролю, координує збутову, виробничу та закупівельну діяльність підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Чимало вітчизняних і зарубіжних дослідників звертали увагу на роль фінансового планування на підприємстві. Серед них, зокрема, варто відзначити: Г. Висоцького, А. Загороднього, Р. Слав'юка, Р. Теличка, М. Алексєєва, А. Тейлора, І. Бланка, Й. Вебера, Дж. Сігела, У. Кінга та ін. Відзначаючи вагомий внесок науковців у цій сфері, слід зауважити, що окремі аспекти фінансового планування діяльності підприємств потребують подальшого дослідження. Зокрема, це стосується розкриття місця, ролі та функцій фінансового планування в забезпеченні фінансової стійкості підприємств, методичного забезпечення формування системи інтегрованого фінансового планування.

Метою статті є визначення сутності та ролі фінансового планування на підприємстві.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** В умовах ринкової економіки найважливішими факторами, що обумовлюють масштаби і темпи розвитку підприємства, є обсяг і структура фінансових ресурсів, які перебувають в його розпорядженні. Без визначення фінансових можливостей та перспектив забезпечення сталого

фінансового стану підприємство не може досягти стабільного економічного розвитку. Саме тому зростає важливість перспективного, поточного та оперативного фінансового планування для забезпечення стійкого розвитку та підвищення рентабельності підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** У теоретичному аспекті фінансове планування розглядають як невід'ємну частину загального планування звичайної діяльності підприємства. Разом з тим фінансове планування – це планування всіх доходів і видатків грошових коштів і ресурсів підприємства необхідних для його розвитку. Основні завдання фінансового планування демонструє рис. 1.

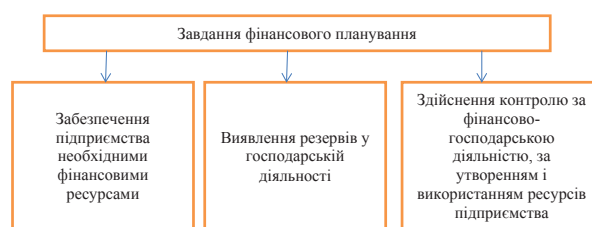


Рис. 1. Завдання фінансового планування

В умовах ринкової економіки планування на підприємстві є внутрішньофірмовим. Основна його мета – забезпечення фінансових можливостей для успішної господарської діяльності, одержання необхідних для цього коштів і в кінцевому підсумку – досягнення прибутковості всіх видів діяльності підприємства. Види фінансових планів наведено на рис. 2.

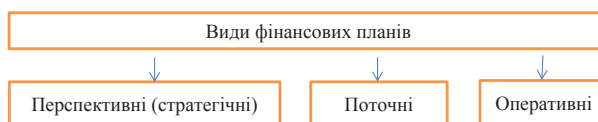


Рис. 2. Види фінансових планів

Основними чинниками зростаючої ролі планування в умовах сучасного ринкового господарства є:

- мінливість зовнішнього середовища;
- збільшення розмірів підприємства та розширення напрямів його діяльності;
- збільшення масштабу та комплексність господарських завдань;
- зростаюче значення часу;
- обмеженість ресурсів;
- забезпечення рентабельності витрат і капітальних вкладень;
- необхідність отримання фінансування для досягнення цілей;
- вплив на процес реалізації плану зовнішнього середовища.

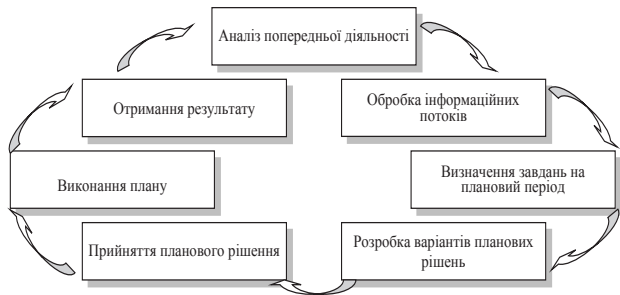


Рис. 3. Цикл планування [3, с. 9]

Планування забезпечує підприємству основу для прийняття правильних управлінських рішень та знижує ризик, сприяє пошуку найбільш придатних напрямів дій. Через це керівники, фахівці повинні розвивати економічне та управлінське мислення, володіти системою спеціальних знань у галузі планування господарсько-фінансової діяльності підприємств.

Проблеми, пов'язані з організацією системи фінансового планування на підприємствах, можна згрупувати за ступенем важливості:

- нереальність фінансових планів;
- оперативність складання планів;
- прозорість планів для керівництва;
- відрив довгострокових планів від короткострокових;

- реалізація планів;
- комплексність.

Дуже часто на підприємствах не формується плановий баланс і не аналізується його структура, не прогнозується динаміка зміни фінансової стійкості й ліквідності. Відсутність такого аналізу на етапі довгострокового планування істотно знижує його ефективність як інструменту управління підприємством. Фінансовий план лише тоді стане реальним інструментом управління компанією, коли його виконання можна буде оперативно контролювати. Створення надійної і гнучкої системи управління фінансами, спрямованої на вирішення питань бюджетної, кредитної та інвестиційної політики дасть змогу підприємствам суттєво підвищити ефективність діяльності.

Процес планування передбачає необхідність виконання умов, які забезпечують отримання бажаного результату. До таких умов слід зарахувати дотримання певних принципів, які визначають характер та зміст планової роботи. Їх узагальнення наведено у табл. 1. Вперше основні принципи планування сформулював французький вчений, засновник класичної адміністративної школи управління А. Файоль.

Вітчизняні вчені, окрім розглянутих класичних принципів, беруть до уваги загальноекономічні принципи: системність, цілеспрямованість, комплексність, оптимальність, ефективність, науковість, пріоритетність, збалансованість, зайнятість, директивність, самостійність, рівнонапруженість, конкретність, об'єктивність, динамічність, ризик та ін. У закордонній практиці планування можуть зустрічатися і такі принципи планування, як: принципи документального забезпечення, організованості, стандартизації, вичерпності, узгодженості. Також необхідним для реалізації процесу планування є наявність певних передумов, які забезпечують ефективне функціонування системи планування на підприємстві, а саме: інформаційні, кадрові та організаційні.

Найважливішим елементом забезпечення фінансової стійкості підприємства у короткостроковому періоді є його система бюджетування. Бюджетування на підприємстві виражає основний

Таблиця 1

Принципи фінансового планування

Автор	Країна	Назва	Характеристика
Анрі Файоль [8, с. 59]	Франція	Необхідність	Повсюдне та обов'язкове застосування планів при будь-якому виді трудової діяльності. До того, як діяти, колектив підприємства повинен знати, чого він хоче та на що спроможний
		Єдність	Передбачає спільність економічних цілей та взаємодію різних підрозділів підприємства на горизонтальному та вертикальному рівнях планування та управління
		Безперервність	Процес планування на підприємстві повинен здійснюватися постійно та без зупинки в межах виробничо-господарчого циклу
		Гнучкість	полягає в наданні планам та процесу планування можливості змінювати свою спрямованість у зв'язку з виникненням непередбачених обставин
		Точність	Усілякий план повинен бути складеним із такими точністю, конкретизацією та деталізацією, яких бажано досягти підприємство, враховуючи його фінансовий стан, становище на ринку
Рассел Атофф [2, с. 145]	США	Участь	Передбачає, що ніхто не в змозі планувати ефективно для когось іншого. Краще планувати для себе (неважливо, як що погано), ніж щоб хтось планував для тебе (неважливо, як гарно).
		Координація	Діяльність на одній частині підприємства не можна планувати ефективно, якщо таке планування не пов'язане з діяльністю окремих одиниць даного рівня і всі зміни в планах одного з підрозділів повинні бути відображеними в планах інших підрозділів
		Інтеграція	Передбачає, що на підприємстві існує різноманіття відносно відособлених процесів планування та приватних планів підрозділів, але кожна з підсистем планування діє, виходячи із загальної стратегії підприємства, а кожний окремий план є частиною плану більш високого підрозділу

зміст сучасної технології фінансового планування. Воно забезпечує можливість в єдиному інформаційному форматі розробляти і контролювати виконання плану, оперативно оцінювати відхилення фактичних показників від планових. Цей процес оперативного прийняття управлінських рішень і коригування поточних дій виражає основну вимогу до ефективності системи управління фінансами у динамічному економічному середовищі.

При впровадженні системи бюджетування в діяльності підприємства на практиці мають місце такі проблеми:

- відсутність належної маркетингової інформації;
- незадовільний стан економіки;
- інфляційні процеси;
- рівень кваліфікації персоналу та ін.

Фінансове планування – це складний процес, що включає в себе такі етапи: аналіз фінансової ситуації; розробка загальної фінансової стратегії підприємства; складання поточних фінансових планів; коригування, ув'язка і конкретизація фінансового плану; розробка оперативних фінансових планів.

Розрізняють три основні форми організації планування на підприємстві [3, с. 14]:

- «зверху вниз»;
- «знизу нагору»;
- зустрічне (кругове).

1. «Зверху вниз». При запровадженні цієї форми розробка планів відбувається на рівні керівництва та планового відділу. Решта підрозділів та працівників не беруть участі у плануванні а виступають тільки як виконавці планових завдань. Затверджені керівництвом плани доводяться до керівників нижчих підрозділів та безпосередніх виконавців. Дана форма вважається неефективною, тому що не враховує всіх потреб підрозділів підприємства, ігнорує творчий потенціал персоналу.

2. «Знизу нагору». Дана форма передбачає, що початкові значення планових показників визначаються безпосередньо виконавцями або керівниками нижчестоящих підрозділів. Їх пропозиції розглядаються керівництвом для можливого корегування та затвердження. Відкориговані проекти планів більше не надходять до нижчестоящих підрозділів для ознайомлення та можуть суттєво відрізнитися від запропонованого ними варіанту. Це часто призводить до того, що при визначенні планових показників представники (керівники) нижчестоящих підрозділів намагаються збільшити свої потреби та зменшити можливості, тому ця форма також не може вважатися ефективною.

3. «Зустрічне (кругове)». За даної форми вище керівництво формулює цілі та основні завдання для їх реалізації. Ця інформація за організаційною вертикалі доводиться до керівників нижчестоящих підрозділів, фахівців, безпосередніх виконавців. Усі вони залучаються до формування проекту плану, який передається «нагору» для розгляду та затвердження. В разі корегування вищим керівництвом планових показників, проект плану знов передається «вниз» для ознайомлення. Таким чином, узгодження відбувається до моменту затвердження плану вищим керівництвом. Дана форма є найбільш ефективною, тому що використовує творчий потенціал персоналу, посилює його значимість в діяльності підприємства, сприяє раціональному використанню ресурсів, підвищенню ефективності роботи підприємства споживчої кооперації.

Результатом процесу планування на підприємстві є система планів, що складається з наступних елементів:

1. Стратегічний план чи генеральний план підприємства споживчої кооперації.

2. Загальні плани підприємства, що складені для реалізації стратегічного плану та визначають головні завдання розвитку організації (план обсягу продажу, план оновлення продукції, план інвестицій).

3. Поточні плани на один рік (план виробництва, план матеріально-технічного забезпечення, план з праці та персоналу та ін.).

4. Оперативно-календарні плани підрозділів, що узгоджують їх роботу в часі та просторі.

5. Програми та проекти.

В процесі розробки планів господарсько-фінансової діяльності використовується різноманітний методичний інструментарій. Методами фінансового планування виступають: економічний аналіз, метод коефіцієнтів, нормативний метод, економіко-математичні методи, балансовий метод. Баланс доходів і видатків є одним із основних фінансових планів, що передбачає створення та цільове використання грошових фондів підприємства. Структура балансу доходів і видатків подана в табл. 2. План доходів, витрат і прибутку дозволяє оцінити майбутній фінансовий результат діяльності з урахуванням ризиків. Його форма має бути максимально наближеною до форми 2 «Звіт про фінансові результати». Як правило, цей документ розробляється на рік з поквартальним розбиттям

Таблиця 2

## Баланс доходів і видатків

№ розділу	Назва розділу	Зміст розділу
I	Доходи та надходження коштів	планується прибуток, амортизаційні відрахування, надходження виручки від реалізації, інші надходження
II	Видатки і відрахування	охоплює статті: капітальні вкладення, витрати на ремонт, приріст власних оборотних коштів, утворення страхового фонду, інші видатки
III	Взаємини з бюджетом	податкові платежі, бюджетні асигнування для покриття видатків на певні цілі
IV	Взаємини з кредитною системою	здійснюється кредитування на принципах строковості, платності, цільового використання коштів, забезпеченості, поверненості

Цей план складається після того, як сплановані показники зі всіх інших напрямів діяльності. Безпосередньо фінансовим розрахункам передують значна підготовча робота, яка полягає у визначенні: обсягів реалізації товарів, робіт та послуг; рівня цін на них, собівартості одиниці продукції з виділенням у її складі умовно-постійних й умовно-перемінних витрат тощо. В ринкових умовах господарювання при обґрунтуванні плану прибутку пропонується застосовувати багатоваріантні розрахунки і окрім розрахунків плану прибутку залишковим методом пропонується визначити зазначений показник на основі застосування цільового підходу, який супроводжується розрахунками беззбиткового й прибуткового обсягів реалізації. Досвід як зарубіжних, так і українських підприємницьких структур свідчить, що в умовах ринку недооцінка фінансового планування, його

ігнорування призводить до значних, нічим не виправданих економічних втрат, і в кінцевому рахунку – до банкрутства.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, фінансове планування господарської діяльності в умовах ринкової економіки є важливим напрямком управління діяльністю підприємства. Фінансове планування є необхідним для збалансування видатків, забезпечення передумов рентабельної роботи підприємства, фінансової стійкості, платоспроможності, кредитоспроможності та ліквідності боргових зобов'язань впродовж планового періоду. Фінансове планування – специфічна сфера управління. На всіх етапах історичного розвитку воно потребувало особливих підходів щодо свого здійснення. Специфічність фінансового планування полягає в тому, що об'єктом фінансового планування завжди є діяльність держави, господарських структур і окремих громадян; предметною галуззю фінансового планування є фінансові ресурси, їхній рух при здійсненні відтворювальних процесів в економіці. Фінансове планування відображає вартісний бік економіки, тобто в його основі зосереджена грошова оцінка явищ і процесів економічного життя суспільства, що дає змогу визначити найефективніші варіанти фінансового забезпечення планових показників, завдань і передбачуваних заходів.

При розробці фінансових планів застосовується застарілий методичний інструментарій. В основному перевага надається досвідно-статистичному методу, сутність якого полягає у визначенні тенденцій розвитку показників, що плануються, за попередній період і перенесенні їх на плановий. При цьому допускаються окремі коригування, що здійснюються фахівцями з урахуванням досвіду й інтуїції. Експертні оцінки широко застосовується в ринковій економіці при розробці планів, але вони повинні бути відповідними чином організовані і включати не одного, а групу експертів. Тільки

в цьому разі підходи до розробки планів можна вважати науковими.

Обмеженими є інформаційна база, що використовуються при розробці планів, а також можливості застосування інноваційних технологій. Розробка планів діяльності в конкурентному середовищі потребує здійснення постійного моніторингу за розвитком фінансового й товарного ринків, станом трудових і матеріальних ресурсів, партнерськими взаємовідносинами з постачальниками тощо. Інформація повинна постійно накопичуватися, аналізуватися і узагальнюватися. Це є передумовою розробки багатоваріантних прогнозів основних фінансових показників, а також підґрунтям для проведення відповідних коригувальних дій у разі виникнення суттєвих змін в умовах функціонування підприємства чи організації.

Впровадження інноваційних технологій у сфері фінансового планування потребує вдосконалення його фінансового забезпечення. Так, відповідної перепідготовки й підвищення рівня кваліфікації потребують фахівці фінансово-економічної служби. Впровадження комп'ютерної обробки фінансової інформації пов'язане з придбанням відповідних програм, а отже, із значними фінансовими витратами.

Дотримання принципу реальності планів можна забезпечити шляхом організації дієвого контролю за ходом виконання планів. Для цього необхідно здійснювати постійний моніторинг і аналіз виконання планових показників. При виявленні суттєвих відхилень фактичних показників від запланованих доцільно встановити причини, що їх породжують. Якщо останні пов'язані з дією об'єктивних факторів, то в плани необхідно своєчасно вносити відповідні корективи. Тобто в умовах ринку плани повинні носити гнучкий характер. Саме цим забезпечується їх відповідність факторам зовнішнього середовища і внутрішньому потенціалу підприємства.

#### Список літератури:

1. Акофф Р. Л. Планирование будущего корпорации / Р. Л. Акофф. – М. : Прогресс, 1985. – 327 с.
2. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – М. : Книга, 1924. – С. 59.
3. Планування в підприємствах і організаціях споживчої кооперації: стан і перспективи розвитку : монографія / Іванова В.В., Сидоренко-Мельник Г.М., Фастовець А.А., Юрко І.В. / За редакцією доц. А.А. Фастовець. – Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2008. – 157 с.

**Белялов Т. Э.**

Киевский национальный университет технологий и дизайна

### НЕОБХОДИМОСТЬ И РОЛЬ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

#### Резюме

Статья посвящена обоснованию необходимости и роли финансового планирования на предприятии. Исследован современный механизм бюджетного планирования в Украине, выделены основные проблемные вопросы в этой сфере. Предложены пути совершенствования финансового планирования на предприятии.

**Ключевые слова:** предприятие, финансовый план, бюджетирование, финансовая деятельность.

**Belialov T. E.**

Kyiv National University of Technologies and Design

### NECESSITY AND ROLE OF FINANCIAL PLANNING IN TODAY'S ENTERPRISE MANAGEMENT

#### Summary

The article is devoted to the justification of necessity and as a financial planning company. The modern mechanism budgeting in Ukraine, singled out the main problems in this area. Ways of improving financial planning company.

**Key words:** business, financial plan, budgeting, financial activities.