

УДК 338.26:658.15

**А. В. Роговий,**  
к.е.н., доцент

### **ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті розглядаються сучасні наукові погляди на сутність фінансового планування та його роль у функціонуванні системи менеджменту. Особливу увагу приділено розгляду фінансового планування як функції, яка здатна створити умови для повноцінного фінансового забезпечення реалізації задач та цілей системи менеджменту.*

*В статье рассматриваются современные научные взгляды на сущность финансового планирования и его роль в функционировании системы менеджмента. Особое внимание уделено рассмотрению финансового планирования как функции, способной создать условия для полноценного финансового обеспечения реализации задач и целей системы менеджмента.*

*In the article modern scientific looks are examined to essence of the financial planning and his role in functioning to the management system. The special attention is spared to consideration of the financial planning as function which is able to create terms for the valuable financial providing of realization of tasks and aims of the management system.*

**Ключові слова:** фінансове планування, менеджмент, управління.

**Постановка проблеми.** В умовах трансформаційних змін в економіці нашої країни і розвитку ринкових відносин зростає значення фінансового планування як невід'ємного структурного елемента процесу управління економічним суб'єктом. Сутність планування проявляється в конкретизації цілей розвитку підприємства на певний період, визначенні завдань та способів їх досягнення, виявлення матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, які необхідні для вирішення поставлених завдань. Відповідно фінансове планування можна визначити як специфічну

форму управлінської діяльності суб'єктів господарювання, що полягає в підготовці різних варіантів фінансового забезпечення управлінських рішень у вигляді прогнозів, проектів програм і планів, обґрунтуванні їхньої оптимальності та створенні системи контролю за ефективністю їх виконання.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Розкриваючи сутність фінансового планування, необхідно узагальнити існуючі в економічній літературі наукові погляди. Багато вчених – економістів, серед яких О. Д. Василик, О. М. Ковалюк, С. В. Льовачкін, Р. С. Сайфулін, А. Д. Шеремет, А. М. Поддєрьогін, А. І. Балабанов, розглядають фінансове планування як один із фінансових методів, який представляє собою сукупність фінансових способів, що використовуються у діяльності суб'єктів господарювання для ефективного формування та використання фінансових ресурсів. Р. Брейлі та С. Майерс характеризують фінансове планування як систему, діяльність якої полягає як в аналізі можливостей, так і обґрунтуванні найкращого плану. Тому, на нашу думку, фінансове планування слід трактувати не як окремий метод, а як систему методів, що дозволяють вирішити широке коло завдань, які стоять перед системою менеджменту підприємства.

**Постановка завдання.** Дослідження ролі фінансового планування в ефективному функціонуванні системи менеджменту підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Обґрунтовуючи роль фінансового планування в системі менеджменту, доцільно розглянути існуючі в економічній літературі точки зору, що характеризують взаємозв'язок системи менеджменту й фінансового планування та розкривають сутність останнього з позиції задач управління.

Систематизація існуючих в економічній літературі наукових поглядів щодо визначення поняття «фінансове планування» відображена в таблиці 1.

Як на наш погляд, досить важливим для розуміння місця фінансового планування в системі менеджменту економічного суб'єкта є визначення, наведене в працях І. А. Бланка, М. Н. Крейніної, Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньової, О. Р. Романенка та інших. Вони характеризують фінансове планування як

процес розробки системи фінансових планів і планових (нормативних) показників для забезпечення розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами і підвищення ефективності його фінансової діяльності в майбутньому періоді. При цьому основний акцент зроблено саме на порядку розробки та складання фінансових планів з метою найповнішої реалізації завдань менеджменту підприємства.

Таблиця 1

**Систематизація існуючих в економічній літературі наукових поглядів щодо визначення сутності фінансового планування**

<b>Автори</b>	<b>Зміст фінансового планування</b>
М. М. Алексєєва, Г. Г. Кірейцев, Е. А. Уткін, М. Л. Лишанський, І. Б. Маслов	Фінансове планування – важлива складова внутрішньофірмового планування
І. А. Бланк, М. Н. Крейніна, Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова, О. Р. Романенко, В. С. Загорський, О. Д. Вовчак, І. Г. Благун, І. Р. Чуй	Фінансове планування – це процес розробки системи фінансових планів і планових (нормативних) показників для забезпечення розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами і підвищення ефективності його фінансової діяльності в майбутньому періоді
О. Д. Василик, О. І. Волков, А. Б. Гончаров, В. М. Гриньова, І. В. Зятковський, В. О. Коюда, Л. Н. Павлова, А. М. Поддєрьогін, В. П. Савчук, В. К. Склярєнко, О. С. Філімоненков, О. М. Бандурка, М. Я. Коробов, П. І. Орлова, К. Я. Петрова, С. М. Онисько, П. М. Марич, Г. М. Тарасюк, М. Д. Білик, С. Ковтун	Фінансове планування – це процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками підприємства у плановому періоді

Найбільш поширеним в економічній літературі (О. Д. Василик, О. І. Волков, А. Б. Гончаров, В. М. Гриньова, І. В. Зятковський, В. О. Коюда, Л. Н. Павлова, А. М. Поддєрьогін, В. П. Савчук, В. К. Склярєнко, О. С. Філімоненков, О. М. Бандурка, М. Я. Коробов, П. І. Орлова, К. Я. Петрова, С. М. Онисько, П. М. Марич, Г. М. Тарасюк, М. Д. Білик, С. Ковтун та інші) є підхід до трактування фінансового планування як процесу визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками підприємства у плановому періоді.

Дане визначення характеризує процес фінансового планування як процес розрахунку потреби у фінансових ресурсах, визначення їх обсягу та напрямків використання з урахуванням факторів, що впливають на цей процес, зокрема показників виробничої та маркетингової діяльності. Тобто вже саме визначення фінансового планування підкреслює його взаємозв'язок з іншими елементами структури управління підприємством, без якого неможливий ефективний процес створення планів. Такий розширювальний підхід дозволяє глибше зрозуміти місце фінансового планування у загальній системі менеджменту підприємства. При цьому слід зауважити, що процес фінансового планування повинен обов'язково одночасно втілювати мету маркетингової діяльності підприємства [1]. Такої ж думки щодо визначення фінансового планування дотримується А. М. Поддєрьогін [2]. У цьому відношенні цікавим є тлумачення поняття «стратегічне фінансове планування» А. В. Чупісом [3], який під стратегічним фінансовим плануванням розуміє управлінський процес утворення та підтримання фінансової відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями і можливостями сфери маркетингу. Таке тлумачення поняття фінансового планування зводиться до стратегії розвитку підприємства, і, як наслідок, виступає процесом забезпечення джерелами фінансування виробничої та маркетингової діяльності.

На особливу увагу в контексті досліджуваних питань заслуговує визначення фінансового планування М. Д. Білик [4, 5], яка вважає, що процес фінансового планування не лише повинен відображати мету операційної та маркетингової діяльності підприємства, але й передбачає визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання в залежності від розміру підприємства, форми господарювання, форми власності та поставлених завдань.

Дане визначення є дуже важливим у методологічному плані, підкреслюють особливості фінансового планування в залежності від розміру підприємства, форми господарювання, форми власності та поставлених задач. Крім того, наведений у наукових працях М. Д. Білик перелік основних завдань фінансового планування дозволяє зробити висновок, що фінансове планування є науковим підґрунтям процесу прийняття управлінсь-

ких рішень і невід'ємною складовою менеджменту економічних суб'єктів.

На нашу думку, фінансове планування в системі менеджменту відповідає таким основним принципам:

- цілевстановлення та цілереалізація – всі заходи та шляхи їхнього здійснення (система управління в цілому), передбачені в системі фінансового планування та в системі управління підприємством, спрямовано на встановлення та досягнення цілей (стратегічних орієнтирів): система планування відповідальна за це. Відповідність цьому принципу свідчить про дієвість планів, які цінні тим, що дають змогу досягти результатів, використовуючи всі елементи системи управління підприємством. А отже система фінансового планування, побудована відповідно до цього принципу, здатна забезпечити гармонійне функціонування всієї системи управління;

- багатоваріантність, альтернативність та селективність – реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи;

- глобальність, системність, комплексність і збалансованість – орієнтація на охоплення окремими фінансовими планами всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; у межах фінансового планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації ззовні та всередині підприємства;

- спадковість і послідовність – зміни мають впроваджуватися в певному порядку з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;

- безперервність – фінансове планування є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства у початкову позицію;

- реалістичність, досяжність – урахування особливостей функціонування об'єкта, відносно якого розробляються фінансові плани, та можливості досягнення певних параметрів;

- гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію – урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів» (підприємства та пов'язаних з ним окремих підсистем); цьому сприяє наявність надійного зворотного зв'язку;

- ефективність і соціальна орієнтованість – забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого – розв'язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем;

- кількісна та якісна визначеність – фінансове планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес фінансового планування звести лише до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити;

- довгостроковість заходів – орієнтація на розв'язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі; неможливість усунення їх одномоментним заходом спонукає до обґрунтованих, послідовних, складних заходів;

- принцип достатності інформації – при фінансовому плануванні необхідно використовувати інформацію, яка є повною і достовірною. Це дасть змогу поступово уточнити і конкретизувати результати фінансового планування;

- принцип імовірності помилок – що дає змогу відслідковувати помилки, що виникають у процесі фінансового планування, а також у межах розроблених фінансових планів оцінити ризик можливої помилки та її наслідки, і сформулювати основні методи реагування на помилки.

Слід більш детально зупинитися на принципі поєднання ситуаційних і системних підходів, враховуючи його важливість у контексті нової парадигми. Проведений аналіз еволюційних підходів до процесів управління свідчить, що найбільш ефективним для процесу фінансового планування є системний підхід, який дозволяє повноцінно використати фінансовий потенціал підприємства. Саме системний підхід розглядає підприємство як систему, яка знаходиться під впливом різноманітних чинників. Разом з тим, враховуючи, що при фінансовому плануванні найбільш важливим моментом є передбачення факторів, які будуть у майбутньому впливати на реалізацію фінансових планів, у рамках системного підходу до фінансового планування потрібно реалізовувати ситуаційний підхід, який полягає у виборі методів управління в залежності від конкретної ситуації з урахуванням впливу найбільш вагомих ситуаційних чинників. Даний підхід

створив передумови для розуміння менеджменту як мистецтва управління, що залежить від кваліфікації та інтуїції менеджера, його вміння адекватно реагувати на ситуацію. Це дозволяє підходити до дослідження кількісних та якісних параметрів протікання процесів у складних соціально-економічних системах з системних позицій. Згідно цим підходом система планування розглядається як єдине ціле, зі своїми законами розвитку. Крім того, можливість поділу системи на підсистеми і дослідження їх взаємодії, оскільки кожна підсистема діє на інші підсистеми і систему в цілому.

Отже, сформульовані принципи свідчать про те, що фінансове планування дає тільки тоді позитивні результати, коли базується на пізнанні об'єктивних законів розвитку суспільства, тенденціях руху фінансових ресурсів, вивченні наявного економічного становища, результатів діяльності суб'єктів господарювання, а також поставлених стратегічних цілей розвитку.

**Висновки.** Реалізація конкретних функцій менеджменту, які відображають процес, об'єкт управління або елемент виробничо-господарської діяльності, відбувається завдяки застосуванню загальних функцій (планування, організація, мотивація, контроль і регулювання). Загальні функції менеджменту з абстрактного стану трансформуються в конкретний лише через управління певними об'єктами, процесами, елементами виробничо-господарської діяльності. Тобто вони набувають відповідного змісту, будучи задіяними в реалізації конкретних функцій менеджменту. Більшість авторів схиляють до думки, що основним завданням фінансового планування є процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання або забезпечення розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами і підвищення ефективності його фінансової діяльності. Зроблений висновок дає підстави розглядати фінансове планування як окрему складову менеджменту, що дозволяє повноцінно реалізовувати його завдання, здійснюючи процес фінансового забезпечення управлінських рішень.

#### Література

1. Гузенко О. П. Фінансове планування на промислових підприємствах / О. П. Губенко // Фінанси України. – 2003. – № 11. – С. 73-76.

2. Фінанси підприємств : підручник / за ред. А. М. Поддєрьогіна. – К. : КНЕУ. – 2000. – 458 с. – гл. 1. – С. 9-10.

3. Финансовое положение предприятия (оценка, анализ, планирование) : научно–методическое издание / под. ред. А. В. Чуписа. – Сумы : Университетская книга. – 1999.

4. Білик М. Д. Бюджетування у системі фінансового планування / М. Д. Білик // Фінанси України. – 2003. – № 3. – С. 97-109.

5. Білик М. Д. Фінансове планування на підприємстві в сучасних умовах / М. Д. Білик // Фінанси України. – 2006. – № 4. – С. 133-141.

Надійшла 19.03.09