

УДК 658.01

М.О.НАУМЕНКО, канд. екон. наук  
*Харківський національний економічний університет*

## **ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Розроблено рекомендації щодо фінансового планування господарської діяльності підприємства на основі використання бюджетного методу та фінансового моделювання бізнес-плану. Обґрунтовано, що раціональність вибору методу фінансового планування залежить від ступеня його відповідності довгостроковим цілям, поточним завданням і стратегії підприємства.

Планування виробничо-господарської діяльності має забезпечувати часову й функціональну координацію окремих заходів, узгодження дій працівників для досягнення цілей підприємства. Важливим елементом та одним з головних результатів планування виробничо-господарської діяльності підприємства є фінансовий план, де на основі аналізу наявних ресурсів і прогнозів розвитку визначаються джерела й напрямки фінансування роботи підприємства, обирається найбільш ефективний шлях досягнення проміжних і стратегічних цілей.

Різні аспекти планування процесів формування і використання фінансових ресурсів підприємства розглядалися в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як І.А. Бланк, В.Н. Гриньова, В.В. Ковальов, Т.І. Лепейко, О.С. Стоянова, В.М. Суторміна, Ченг Ф.Лі [1-6] та ін. Проте різноманіття та мінливість об'єктів фінансового планування визначають складність і динамічність розвитку цього управлінського процесу. Безперервні трансформації стану ринкового оточення підприємства, а також відповідне перетворення форм і методів управління знаходять відображення в зміні організації планової діяльності, особливо – при укладанні системи фінансових планів як одному з підсумкових етапів планування господарської діяльності. З цієї точки зору методичні й практичні основи фінансового планування вимагають постійного вдосконалення та пристосування до сучасної практики господарювання.

Метою дослідження в статті є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо фінансового планування господарської діяльності підприємства на основі використання бюджетного методу та фінансового моделювання бізнес-плану.

Як спеціальні методи дослідження в роботі використовувалися: метод аналізу і синтезу – для диференціації та узагальнення складу факторів фінансового планування господарської діяльності підприємства; метод експертної оцінки – для визначення характеру впливу

різних форм і методів фінансового планування на структуру фінансового плану; графічний – для наочного зображення та схематичного представлення теоретичного і методичного матеріалу.

Фінансовий план формується шляхом зіставлення очікуваних у плановому періоді платежів і надходжень. Безпосередньою основою плану є прогнозні розрахунки щодо реалізації продукції споживачам або плани збуту, які складаються, виходячи із замовлень, прогнозів попиту та інших факторів ринкової кон'юнктури.

Фінансовий план господарської діяльності підприємства можна скласти двома способами: за бюджетним принципом і як фінансова модель бізнес-плану. Основна розбіжність між цими методами полягає в тому, що бюджетний план – це підсумок планування соціально-економічного розвитку підприємства і не припускає внесення значних поправок до інших розділів плану, у той час як моделювання бізнес-плану є варіантним і полягає у здійсненні декількох циклів оптимізації розрахункових показників.

Бюджетування як система організації планування, обліку й контролю руху фінансових ресурсів являє собою один з важливих елементів системи фінансового управління підприємством. Бюджетування – це комплекс процедур, що містить такі складові:

бюджет як фінансовий план по обраних позиціях;

фінансова звітність як результат виконання бюджету;

певна послідовність управлінських дій, спрямованих на інтеграцію різних управлінських операцій у єдину систему бюджетного керування.

Бюджет являє собою виражений у вартісних показниках план (програму дій) в області ресурсного забезпечення, виробництва, реалізації готової продукції й ін. Бюджетний цикл складається з наступних етапів:

планування діяльності підприємства в цілому та за підрозділами, збір й узагальнення колективних проектних пропозицій;

розробка проекту бюджету; розрахунок варіантів плану, внесення коректив;

остаточне планування, проектування зворотного зв'язку й прогнозування можливих змін умов господарювання.

Відмінність бюджетного методу від традиційних процедур техніко-економічного планування полягає в пріоритетності бюджету збуту в послідовності планування господарської діяльності, а також в особливостях бюджетування, пов'язаних з аналізом впливу виробничої і комерційної діяльності підприємства на його фінансовий стан (рис.1).

Бюджет підприємства поділяється на основний і комплекс органі-

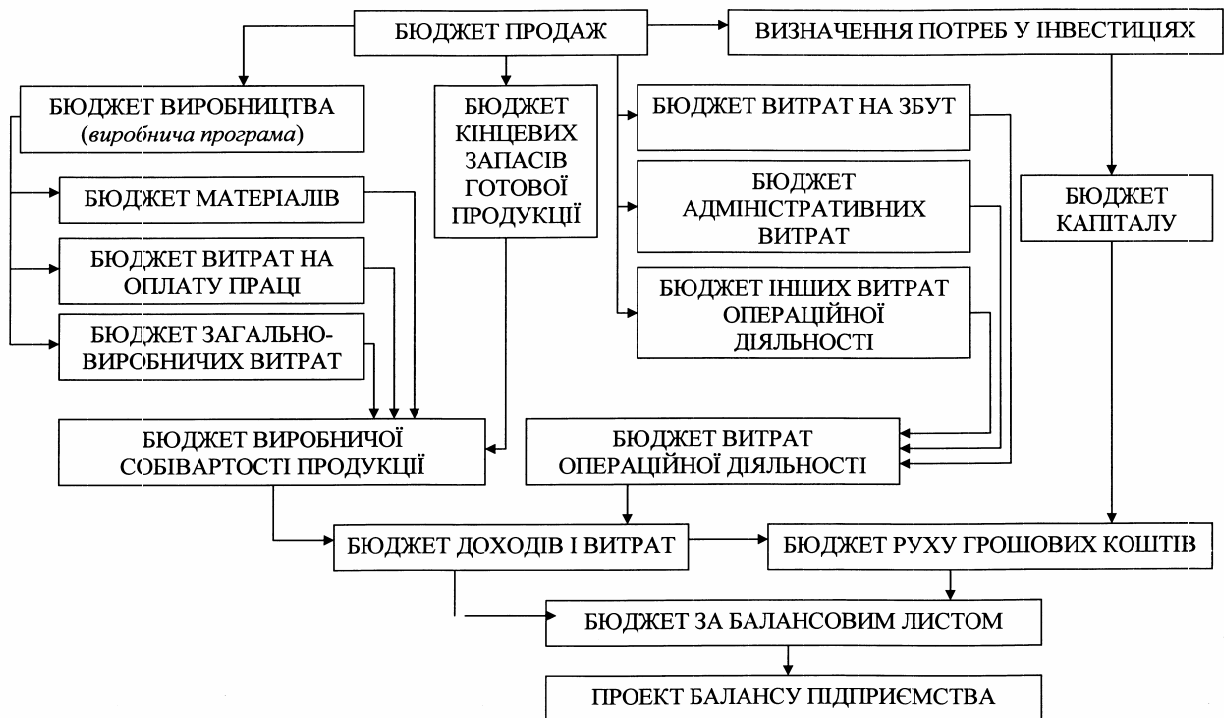


Рис.1 – Послідовність формування системи бюджетів підприємства

заційних бюджетів.

Основний бюджет, більш пов'язаний з фінансовим управлінням, включає бюджети: капітальний, доходів і витрат, руху грошових коштів, за балансовим листом. Капітальний бюджет носить довгостроковий характер, пов'язаний з реалізацією стратегічних планів. На його підставі керівництво підприємства ухвалює рішення щодо залучення позикових коштів, його джерелах і формах та розміщенні вільних коштів на зовнішніх ринках. У бюджеті доходів і витрат (БДВ) на основі показників бюджету збуту (продажів), цін, структури собівартості прогноуються фінансові аспекти господарської діяльності підприємства. Бюджет руху грошових коштів (БРГК) – це фінансовий документ, що представляє відповідно до запланованого БДВ у систематизованій формі на заданому інтервалі часу очікувані й фактичні значення надходжень і вибуття коштів підприємства (з складанням графіка руху). Ці види бюджетів використовуються в бізнес-плануванні для складання фінансового плану руху грошових коштів у рамках підприємницьких проєктів, фінансовому плануванні для складання фінансового плану руху грошових коштів, бухгалтерському, управлінському й оперативному обліках для ведення звітності про рух грошових коштів. БРГК є також базовим інструментом оперативного фінансового керування й контролю. Бюджет за балансовим листом (ББЛ) характеризує зобов'язання й вкладення підприємства за основними рахунками активів і пасивів, тобто є максимально близьким до проєкту балансу документом.

Організаційні бюджети пов'язані з розподілом функціональних обов'язків між підрозділами в процесі виробництва та реалізації продукції.

Максимальна ефективність процесу бюджетування досягається при використанні гнучких бюджетів, що позначають взаємозв'язок між статичним бюджетним планом і фактичними умовами його реалізації. Гнучкий ("змінний") бюджет пристосований до мінливого обсягу виробництва шляхом визначення функціональної залежності витрат від кількості реалізованої продукції й областей релевантності. Такі області визначають граничні межі критичних обсягів виробництва, при яких відбувається нелінійна трансформація змінних витрат. Гнучкий бюджет можна використовувати як у передплановому, так і в післяплановому періоді: у першому випадку він дозволяє визначити оптимальний обсяг продажів, у другому – оцінити досягнуті результати.

Іншим способом розробки фінансового плану може бути фінансове моделювання бізнес-плану (рис.2), яке здійснюється паралельно з плануванням інших аспектів господарської діяльності і є варіантним. Фінансове моделювання бізнес-плану як вихідні передумови допус-



Рис.2 – Послідовність фінансового моделювання бізнес-плану підприємства

кає ряд припущень, пов'язаних з прогнозом умов господарської діяльності в планованому періоді, а саме: припущення при формуванні маркетингового плану; припущення при розробці виробничого плану; припущення при визначенні плану по продажах; припущення при формуванні плану розвитку власності; припущення при встановленні варіантів зовнішнього фінансування та укладанні графіка позик; припущення при плануванні емісії акцій.

Відмінність розглянутих підходів до складання фінансового плану полягає у розбіжності стратегічних цілей і завдань підприємства, покладених до основи при плануванні. Так, планування за бюджетним принципом передбачає переважне урахування факторів, пов'язаних з реалізацією певної конкурентної стратегії, спрямованої, наприклад, на розширення збуту, завоювання певної частки ринку та ін.

Фінансове моделювання бізнес-плану більшою мірою пов'язане з досягненням або збереженням фінансової стабільності підприємства, забезпеченням прийняттого рівня дивідендів та ін.

Отже, визначення можливостей використання бюджетного методу або методу моделювання бізнес-плану при фінансовому плануванні господарської діяльності має ґрунтуватися на попередньому виборі пріоритетів соціально-економічного розвитку підприємства. Рациональність вибору методу фінансового планування залежить від ступеня його відповідності довгостроковим цілям, поточним завданням і стратегії підприємства. Дієвість і обґрунтованість фінансового плану буде зростати при доповненні обраного методу використанням прийомів та інструментів іншого.

На додаткове вивчення вимагають методичні засади економіко-математичного моделювання варіантів фінансового плану при бізнес-плануванні, а також методика визначення областей релевантності при укладанні бюджетів підприємства.

- 1.Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. – К.: Ника-Центр, 1999. – 512 с.
- 2.Гриньова В.М., Коюда В.О., Лепейко Т.І. Фінанси підприємств. – Харків, ХДЕУ, 2001. – 169 с.
- 3.Ковалев В.В. Финансовый анализ: управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 410 с.
- 4.Стойнова Е.С. Финансовый менеджмент. Российская практика. – М., 1994. – 194 с.
- 5.Суторміна В.М. та ін. Фінанси зарубіжних корпорацій. – К.: Либідь, 1993. – 247 с.
- 6.Ченг Ф. Ли, Финнерти Дж. И. Финансы корпораций: теории, методы и практика. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 686 с.

*Отримано 22.09.2004*