

УДК 658.14:334.71(477)

*Олена Гонта, Ольга Кальченко***ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ  
РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ***Елена Гонта, Ольга Кальченко***ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ  
РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ***Olena Gonta, Olga Kalchenko***FINANCIAL PLANNING AT THE ENTERPRISES  
OF THE REAL SECTOR OF ECONOMICS**

*У статті визначено фінансове планування як важливий елемент фінансового управлінського процесу на підприємствах реального сектору економіки України. Проаналізовано роль, сучасний стан та особливості застосування складових системи фінансового планування на підприємствах реального сектору в умовах трансформації національної економіки. Окреслено проблемні питання щодо практичного застосування фінансового планування та причини відсутності якісного фінансового планування зазначених суб'єктів господарювання. Запропоновано напрямки удосконалення фінансового планування на підприємствах реального сектору економіки в сучасних умовах господарювання.*

**Ключові слова:** фінансове планування; фінансовий план; підприємство; фінансове управління; стратегічне, поточне, оперативне фінансове планування.

*Бібл.: 5.*

*В статье определено финансовое планирование как важный элемент финансового управленческого процесса на современных предприятиях реального сектора экономики Украины. Проанализирована роль, современное состояние и особенности использования составляющих системы финансового планирования на предприятиях реального сектора в условиях трансформации национальной экономики. Определены проблемные вопросы практического применения финансового планирования и причины отсутствия качественного финансового планирования указанных субъектов хозяйствования. Предложены направления совершенствования финансового планирования на предприятиях реального сектора экономики в современных условиях хозяйствования.*

**Ключевые слова:** финансовое планирование; финансовый план; предприятие; финансовое управление; стратегическое, текущее, оперативное финансовое планирование.

*Библ.: 5.*

*The article defines financial planning as an important element of the financial management process at the enterprises of the real sector of Ukrainian economy. The role, the current state and peculiarities of the application of components of the financial planning system at the enterprises of the real sector in the conditions of transformation of the national economy are analyzed. The problematic issues concerning the practical application of financial planning and the reasons of the lack of qualitative financial planning of these entities are outlined. The directions of improvement of financial planning at the enterprises of the real sector of economy in the modern conditions of management are offered.*

**Keywords:** financial planning; financial plan; enterprise; financial management; strategic, current, operative financial planning.

*References: 5.*

**JELClassification:** G32, H00

**Постановка проблеми.** Успішне функціонування вітчизняних підприємств реального сектору економіки та забезпечення їхнього сталого і конкурентоспроможного положення на ринку неможливо без впровадження якісно нових інструментів фінансового менеджменту, що ґрунтуються на сучасних наукових підходах до управління фінансами підприємств. Враховуючи зростання рівня невизначеності та ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища, одним із найважливіших способів підвищення ефективності фінансового управління є удосконалення системи фінансового планування шляхом розробки нових концепцій, методів та напрямків, які будуть формуватися з урахуванням особливостей національних умов господарювання та специфіки роботи підприємств відповідної галузі економіки.

Недооцінка ролі системи фінансового планування на підприємствах реального сектору економіки призводить до прийняття помилкових фінансових управлінських рішень і, як наслідок, зниження конкурентоспроможності підприємства, погіршення фінансового стану та фінансової стійкості, зростання фінансових втрат, зменшення прибутковості та платоспроможності суб'єкта господарювання.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Значний внесок у розвиток теоретичних та прикладних аспектів фінансового планування зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Р. Акофф, Г. Базецька, М. Білик, І. Бланк, В. Бочаров, І. Брігкхем, В. Гриньова,

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

А. Ільїн, В. Ковальов, М. Коробов, І. Мойсеєнко, А. Поддєрьогін, Г. Тарасюк [4], О. Терещенко, Ю. Ткаченко, М. Чумаченко, В. Савчук, Г. Ситник, Р. Слав'юк, Дж. Хорн та інші.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак багато питань теорії та практики фінансового планування залишаються дискусійними або розробленими недостатньо повно. Існуючі методи, способи та інструменти фінансового планування на підприємствах реального сектору економіки неповною мірою задовольняють практичні потреби та відповідають вимогам розвитку економіки на сучасному етапі. Спостерігається обмеженість кількості наукових публікацій щодо розкриття прикладних аспектів організації та удосконалення фінансового планування на підприємствах реального сектору економіки та особливостей планових розрахунків з урахуванням галузевої специфіки. Таким чином, високий рівень залежності фінансової стійкості та рівноваги підприємств реального сектору від дієвої системи фінансового планування вимагає зосередження уваги на теоретичних аспектах та практичних проблемах побудови ефективної системи фінансового планування в контексті сучасних тенденцій економічного розвитку.

**Мета статті.** Обґрунтувати роль та необхідність здійснення фінансового планування на підприємствах реального сектору економіки, розглянути особливості та окреслити проблемні питання організації фінансового планування зазначених суб'єктів господарювання, а також запропонувати шляхи удосконалення процесу фінансового планування на підприємствах реального сектору економіки в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Фінансове планування є невід'ємним елементом фінансового менеджменту, однією з його ключових функцій, що забезпечує збалансованість між всіма ресурсами, процесами та результатами фінансово-господарської діяльності та без реалізації якої процес фінансового управління не буде максимально ефективним.

Сучасне фінансове планування діяльності суб'єктів господарювання повинно поєднувати позитивний досвід командно-адміністративної системи планування, потужну зарубіжну теорію і практику та новітні напрацювання у цій сфері, що диктуються мінливими умовами сьогодення.

Як зазначено в [3], основними позитивними моментами фінансового планування на підприємствах є:

- з моменту впровадження системи фінансового планування підвищується фінансова обґрунтованість схвалених рішень на всіх рівнях управління;
- зростає ефективність щодо використання активів, що є у розпорядженні підприємства і його окремих структурних підрозділів як у матеріальній, так й у нематеріальній формі, а також ресурсів;
- суб'єкт господарювання має можливість для створення найбільш точного проекту за оцінкою інвестиційної привабливості від ділових сфер господарської діяльності, які воно реалізує або якими воно збирається зайнятися в перспективному майбутньому;
- використовуючи політику фінансового планування перед прийняттям правильного управлінського рішення можна чіткіше сформулювати потребу у фінансових інвестиціях і кредитах, а також інших ресурсах та кредитах за різними напрямками господарської діяльності й видах бізнесу;
- з позиції інвесторів, що вклали гроші в бізнес, підприємство може бути розглянуто як зрозумілий «фінансово прозорий» механізм функціонування;
- підвищується рівень управління підприємством за рахунок посилення фінансової дисципліни, а також поєднання стимулювання ефективнішої роботи структурних підрозділів на користь всієї організації; зростає можливість чіткої регламентації взаємостосунків між структурними підрозділами підприємства.

Враховуючий високий рівень ризикованості, яким характеризується економічна діяльність у ринкових умовах, фінансове планування виступає одним із дієвих способів зниження фінансових ризиків. Застосування при здійсненні фінансового планування

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

нових методів та інструментів, підвищення рівня адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища, а також формування альтернативних варіантів планових рішень та вибір найбільш оптимальних, сприяє досягненню найкращих результатів функціонування та мінімізації фінансово-економічних небезпек.

У процесі фінансового планування кожне підприємство всебічно оцінює свій фінансовий стан, виявляє шляхи збільшення обсягів фінансових ресурсів та визначає найбільш ефективні напрямки їх використання. Зважаючи на те, що інвестиції в діяльність підприємств реального сектору характеризуються високою вартістю, значною тривалістю інвестиційного циклу та тривалим терміном окупності, це є особливо актуальним в умовах дефіциту джерел фінансування.

Крім цього, діяльність підприємств реального сектору в контексті фінансового управління має певні специфічні особливості, такі як: значна тривалість виробничого процесу, високий рівень операційного ризику, високий рівень енерго- та матеріаломісткості виробництва, що обов'язково слід враховувати у процесі реалізації фінансового планування.

На сучасному етапі існують певні проблеми організації системи фінансового планування на вітчизняних підприємствах. Так, у [5] проблеми фінансового планування на українських підприємствах згруповані за ступенем важливості. «Так, майже їх третина пов'язана з нереальністю фінансових планів, що викликано, переважно, необґрунтованими даними щодо збуту, великої питомої ваги коштів у розрахунках, зменшеними термінами погашення дебіторської заборгованості, надмірними потребами у фінансуванні. Ще однією проблемою є оперативність складання планів, через яку економічні служби готують значну кількість непридатних для фінансового аналізу документів. При цьому відсутня чітка система підготовки і передачі планової інформації з відділу до відділу, до того ж має місце недостовірність інформації» [5].

У більшості наукових праць зазначено, що процес фінансового планування на будь-якому підприємстві базується на застосуванні трьох основних систем: стратегічного, поточного та оперативного фінансового планування, які пов'язані між собою та реалізуються в певній послідовності. На першому етапі здійснюється стратегічне фінансове планування, в якому визначаються цільові параметри та прогнозуються основні напрямки фінансово-господарської діяльності шляхом розробки фінансової стратегії суб'єкта господарювання з урахуванням життєвого циклу та конкурентного середовища.

Поточне фінансове планування являє собою конкретизацію цілей стратегічного фінансового планування та є більш деталізованим його рівнем. При складанні поточного фінансового плану визначаються показники фінансових потоків щодо виробництва та реалізації продукції, будується прогнозна фінансова звітність, як правило, терміном на один рік.

Оперативне фінансове планування передбачає складання короткострокових фінансових документів із розбивкою по кварталах, декадах та місяцях – платіжного календаря та касового плану.

Практика показує, що сучасні підприємства реального сектору економіки майже не застосовують стратегічне фінансове планування, а розглядають його лише в контексті бізнес-планування, виділяючи таку важливу його складову, як фінансовий план. Це пов'язано з тим, що реалізація стратегічного плану в умовах нестабільності та невизначеності факторів зовнішнього середовища, які ускладнюють передбачення наслідків управлінських рішень на тривалі інтервали часу, є досить складним завданням. Також проблемою стратегічного фінансового планування на підприємствах реального сектору економіки є те, що при його здійсненні не прогнозуються якісні та кількісні параметри, що характеризують стан зовнішнього середовища та не прораховуються альтернативні (сценарні) варіанти розвитку.

Поточне фінансове планування на підприємствах базується на розробці фінансової політики за ключовими аспектами фінансово-господарської діяльності, яка конкретизує

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

і деталізує цілі фінансової стратегії та дозволяє виявити майбутні джерела фінансування розвитку підприємства та оптимальні пропорції їх розподілу, визначити структуру активів і капіталу, сформувати структуру його доходів та витрат. На практиці досить складно виявити границі між стратегічним та поточним плануванням на підприємствах реального сектору економіки. Фактично поточне планування обмежується прогнозуванням виторгу від реалізації продукції, прибутку та рентабельності, хоча, крім цього, повинно передбачатись складання балансу доходів та видатків, плану надходжень та витрачання грошових коштів, у яких би відображались не тільки необхідні обсяги фінансових ресурсів, а й напрямки їх використання.

Оперативне фінансове планування передбачає розробку оперативних фінансових завдань та доведення їх до виконавців і відображає рух грошових коштів на нетривалій термін, а також здійснює синхронізацію доходів та видатків для забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості у короткостроковій перспективі. У практиці діяльності вітчизняних підприємств реального сектору саме оперативне фінансове планування несе певний управлінський сенс і є домінуючим серед інших видів фінансового планування. Але воно також має певні недоліки: нерідко показники оперативних фінансових планів складаються без урахування їх взаємозв'язку та глибоко аналізу фінансового стану підприємства за попередні періоди.

Для успішної роботи в сучасних умовах необхідна реалізація всіх систем фінансового планування на кожному підприємстві, що дозволить здійснювати якісний моніторинг, аналіз та контроль за всіма аспектами фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання.

Фінансовий план повинен виявити достатність фінансових ресурсів за всіма напрямками діяльності підприємства та збалансувати пропорції між ними, адже різні статті фінансового плану охоплюють та пов'язують між собою всі напрямки діяльності: виробництво, маркетинг, науково-технічний розвиток, управління персоналом.

Нова якість фінансового планування на підприємствах реального сектору економіки, що обумовлена сучасними тенденціями економічного розвитку, складністю та різноманітністю новітніх методів планування, прискоренням процесів складання фінансових планів вимагає більш ефективного використання інформаційних технологій та програмного забезпечення. Але впровадження інформаційних технологій вимагає додаткових капітальних вкладень, пов'язаних із придбанням техніки, необхідного програмного забезпечення, підготовкою кадрів, що є серйозною перешкодою в умовах дефіциту фінансових ресурсів.

Дослідження виявили, що основними проблемами фінансового планування на вітчизняних підприємствах реального сектору в сучасних умовах є:

- відірваність та автономність складових системи фінансового планування (перспективного, оперативного, поточного), відсутність єдиного контуру планування;
- низький рівень взаємоузгодженості та взаємозв'язку планових фінансових показників;
- відсутність прогнозів кількісних факторів зовнішнього середовища (інфляції, відсоткових ставок, тарифів тощо) та аналізу чутливості планових фінансових показників на можливі зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;
- не проводиться розроблення та оцінювання альтернативних (сценарних) варіантів фінансових планів;
- низька оперативність розробки планів через недостатність, неактуальність та недостовірність інформації, відсутність ефективної системи взаємозв'язків між підрозділами підприємства, довготривалість процедури узгодження фінансових планів;
- відсутність комплексності процесу фінансового планування через брак чітких та єдиних внутрішніх стандартів складання фінансових планів;

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

- низький рівень використання сучасних інформаційних технологій та програмного забезпечення для розробки фінансових планів;

- відсутність тісного взаємозв'язку фінансового планування з іншими функціями управління фінансами підприємства (фінансовим аналізом та фінансовим контролем), які обумовлюють та взаємодоповнюють одна одну;

- не достатня обґрунтованість, нереальність та практична непридатність фінансових планів.

Основними причинами відсутності якісного фінансового планування на підприємствах реального сектору економіки є:

- високий рівень нестабільності зовнішнього середовища та макроекономічних параметрів;

- недосконалість ґрунтовних методологічних засад стратегічного фінансового планування щодо аналізу та врахування впливу чинників зовнішнього середовища та практичних способів їх реалізації;

- неможливість передбачення часто змінних вимог податкового законодавства;

- неефективність організаційних структур, відсутність належного інформаційного, технічного та програмного забезпечення, сучасних автоматизованих систем обліку, планування та управління підприємством;

- недостатня забезпеченість матеріальними та фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання для впровадження у практику ефективних для вітчизняних підприємств систем фінансового планування.

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, фінансове планування на вітчизняних підприємствах стає невід'ємним елементом у загальній системі управління фінансово-господарською діяльністю суб'єктів господарювання, а його розвиток у сучасних умовах дозволить забезпечити:

- використання найбільш сприятливих можливостей в умовах мінливої ринкової кон'юнктури;

- запобігання негативному впливу внутрішніх і зовнішніх загроз на фінансову стійкість підприємства;

- оптимізацію розподілу фінансових ресурсів і найбільш ефективно їх використання;

- контроль за фінансовим станом, ліквідністю та платоспроможністю підприємства;

- виявлення внутрішньогосподарських резервів підвищення прибутку та рентабельності підприємства;

- визначення шляхів ефективного вкладання капіталу тощо [2].

Необхідно здійснювати розробку та впровадження концепції фінансового планування для підприємств реального сектору, яка враховує особливості їхнього функціонування та організації фінансів. Особливими вимогами, що визначають привабливість та результативність фінансового планування і фінансових планів для підприємств реального сектору є неперервність процесу планування, гнучкість та варіативність планів, врахування високого рівня невизначеності та ризиків зовнішнього середовища за допомогою сучасних методів та інструментів планування, прозорість, оперативність і практична можливість реалізації результатів фінансового планування.

Важливим для успішної організації фінансового планування на підприємствах реального сектору є створення ефективної системи забезпечення, що включає в себе: аналітичне забезпечення – методологію та методику фінансового планування; інформаційне забезпечення – фінансову та економічну інформацію щодо внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; організаційне забезпечення – організаційну структуру та систему управління; програмно-технічне забезпечення – комп'ютерну техніку та програмне забезпечення.

На основі [1] можна сформулювати основні напрямки удосконалення фінансового планування на підприємствах реального сектору економіки: перехід від поточного й опе-

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

ративного фінансового планування до стратегічного з поступовим збільшенням горизонту планування; розробка моделей та методів стратегічного фінансового планування, які б враховували можливі негативні впливи зовнішнього середовища різної природи; підвищення узгодженості локальних цілей поточного та оперативного фінансового планування і стратегічної мети функціонування підприємств; підсилення координації окремих рівнів фінансового планування; впровадження інформаційних технологій та сучасного програмного забезпечення у процес здійснення фінансового планування на всіх рівнях тощо.

**Список використаних джерел**

1. Богомолова Н. І. Удосконалення фінансового планування на залізничному транспорті / Н. І. Богомолова, О. О. Кравченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 34. – С. 164–167.
2. Кальченко О. М. Історичні аспекти розвитку теоретичних підходів до фінансового планування / О. М. Кальченко, О. І. Панченко // Проблеми і перспективи економіки та управління : науковий журнал. – 2016. – № 1 (5). – С. 231–240.
3. Оверчук А. В. Теоретичні аспекти фінансового планування [Електронний ресурс] / А. В. Оверчук // Вісник ЖДТУ. – 2014. – № 1 (67). – С. 99–105. – Режим доступу : <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/36518/37107>.
4. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / Т. М. Тарасюк, Л. І. Шваб. – 2-ге вид. – К. : Каравела, 2005. – 312 с.
5. Телишевська Л. І. Фінансове планування як передумова фінансової стабільності підприємства / Л. І. Телишевська, Н. П. Андрущенко, С. С. Сергєєв // Механізм регулювання економіки. – 2013. – № 2. – С. 71–79.

**References**

1. Bohomolova, N. I., Kravchenko, O. O. (2011). Udoskonalennia finansovoho planuvannia na zaliznychnomu transporti [Improvement of financial planning in railway transport]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, 34, 164–167 [in Ukrainian].
2. Kalchenko, O. M. (2016). Istorychni aspekty rozvytku teoretychnykh pidkhodiv do finansovoho planuvannia [Historical aspects of the development of theoretical approaches to financial planning]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 1 (5), 231–240 [in Ukrainian].
3. Overchuk, A. V. (2014). Teoretychni aspekty finansovoho planuvannia [Theoretical Aspects of Financial Planning]. *Visnyk ZhDTU – Journal of ZHDTU*, 1(67), 99–105. Retrieved from <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/36518/37107>.
4. Tarasiuk, H. M., Shvab, L. I. (2005). *Planuvannia diialnosti pidpriemstva [Planning of enterprise activity]* (2<sup>nd</sup> ed.). Kyiv: Karavela [in Ukrainian].
5. Telyshevska, L. I., Andrushchenko, N. P., Serheiev, S. S. (2013). Finansove planuvannia yak peredumova finansovoi stabilnosti pidpriemstva [Financial planning as a prerequisite for financial stability of the enterprise]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky – The mechanism of regulation of the economy*, 2, 71–79 [in Ukrainian].

**Гонта Олена Іванівна** – доктор економічних наук, професор, директор Інституту економіки, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Гонта Елена Ивановна** – доктор экономических наук, профессор, директор Института экономики, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Olena Gonta** – Doctor of Economics, Professor, Director of the Institute of Economics, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**Кальченко Ольга Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Кальченко Ольга Николаевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов, банковского дела и страхования, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Kalchenko Olga** – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** onkalchenko.2014@gmail.com