

О.С. МОРДОВЦЕВ, А.В. ЗАМУЛА

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ СТРАТЕГІЧНОГО ТА БЮДЖЕТНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Розглянуті основні методичні підходи до планування. Виокремлені основні етапи стратегічного та бюджетного планування на підприємстві з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Визначені основні завдання стратегічного та бюджетного планування та виявлені переваги середньострокового бюджетного планування. Запропоновано використовувати на великих промислових підприємствах стратегічне бюджетне планування як ключовий фактор досягнення фінансово-економічного благополуччя підприємства

Ключові слова: бюджетне планування, прогнозування, фінансова діяльність, системний підхід, стратегічне планування.

Рассмотрены основные методические подходы к планированию. Выделены основные этапы стратегического и бюджетного планирования на предприятии с учетом факторов внутреннего и внешней среды. Определены основные задачи стратегического и бюджетного планирования и выявлены преимущества среднесрочных бюджетного планирования. Предложено использовать на крупных промышленных предприятиях стратегическое бюджетное планирование как ключевой фактор достижения финансово-экономического благополучия предприятия

Ключевые слова: бюджетное планирование, прогнозирование, финансовая деятельность, системный подход, стратегическое планирование.

The main methodical approaches to planning are considered. The main stages of strategic and budget planning at the enterprise are distinguished taking into account factors of the internal and external environment. The main tasks of strategic and budget planning are identified and the advantages of medium-term budget planning are identified. It is proposed to use strategic budget planning at major industrial enterprises as a key factor in achieving financial and economic well-being of the enterprise.

Keywords: budget planning, forecasting, financial activity, system approach, strategic planning.

Вступ. У сучасних умовах діяльності будь-яких підприємств, безумовно, особливої актуальності набуває підвищення якості та економічної ефективності планування, прогнозування та управління фінансовими ресурсами підприємства. В Україні цей процес знаходиться лише на етапі становлення й основними проблемами його є наступні, а саме:

– складність планування та прогнозування у мінливих зовнішніх умовах країни, що постійно змінюються (інфляція, політичні причини, жорстка конкуренція тощо)

– відсутність належного рівня розробки теоретико-методичної бази досліджуваної проблеми та розуміння її керівництвом підприємства вищого рівня;

– недосконалість системи фінансового планування та прогнозування діяльності підприємства.

Отже, у вітчизняних господарюючих суб'єктах склалося хибне поняття, що в ринковій економіці планування та прогнозування фінансової діяльності підприємств відіграє другорядну роль. Насправді це не так, адже на сьогоднішній день фінансове планування та прогнозування має не директивний характер, як за радянських часів, а індикативний – рекомендаційний характер [1].

Аналіз останніх досліджень та літератури. Дослідження необхідності та доцільності фінансового планування не піддається сумніву ні вітчизняними, ні зарубіжними вченими, а саме: Д. Аакер, І. Акофф, Р. Ансофф, П. Друкер, М. Мескон, В. Гриньова О. Бандурка, М. Коробов, П. Орлов, А. Поддерегін, І. Мойсеєнко С. Мочерний, С. Устенко, С. Чеботар та інші. Розроблені цими вченими-економістами теоретико-методичні основи зайшли застосування у нашому дослідженні у виді:

- інституційно-понятійного апарату;
- застосування комплексу методичних підходів до

вирішення поставлених завдань дослідження;

– використання механізму фінансового планування та його застосування до розробки аспектів та основних елементів стратегічного бюджетного планування

Мета статті. Головною метою є дослідження теоретико-методичних аспектів та практичного втілення взаємозв'язку стратегічного та бюджетного фінансового планування на великих промислових підприємствах для створення передумов ефективного короткострокового та довгострокового прогнозування.

Виклад основного матеріалу. Головне завдання фінансового планування полягає в підготовці виробничих потужностей і різних ресурсів до очікуваного зростання або скорочення діяльності. Для виконання цього завдання необхідно чітко сформульовані та науково обґрунтовані підходи до процесу фінансового планування.

Розглянемо основні підходи до процесу фінансового планування.

Оптимізаційний підхід до фінансового планування передбачає рішення одного з таких завдань [2]:

1. Мінімізацію обсягу фінансових ресурсів, необхідних для досягнення бажаного рівня ефективності.

2. Максимізацію ефективності функціонування при визначеному обсязі власних і позикових фінансових ресурсів;

3. Досягнення оптимального балансу між ресурсами й очікуваним ефектом.

Практична реалізація такого підходу до планування стала можливою з розвитком економіко-математичних методів і моделей, що дозволили будувати прогностичні і планові моделі управління фінансовою діяльністю на основі заданої цільової функції і набору з одного чи декількох обмежень. У цьому випадку завдання фінансового планування полягало в пошуку таких значень керованих змінних, які при заданих обмеженнях і при фіксованих некерованих умовах

дозволять оптимізувати ефективність функціонування системи. Із обмежень відзначимо, що цей підхід до фінансового планування можна використовувати тільки в умовах відносно стабільного зовнішнього середовища був виправданий.

Адаптивний підхід до фінансового планування оснований на трьох основних положеннях [2, с. 30]:

1) при фінансовому плануванні основна цінність полягає не в наявності вже складених фінансових планів, а й в самому процесі розробки цих планів, тобто менеджери отримують користь, перш за все, беручи участь у процесі планування, а не споживаючи його результати;

2) сучасна потреба в фінансовому плануванні породжується, головним чином, відсутністю ефективного управління та контролю, тому його метою повинно стати створення такої системи, яка б дозволила мінімувати потребу в ретроспективному плануванні і зберегти перспективне планування, що спрямовано на створення бажаного майбутнього;

3) кожен вид знань про майбутнє (визначеність, невизначеність і незнання) вимагає свого способу планування: за зобов'язаннями, варіантами або реагуванням.

Як зазначає Р. Акоф, використання адаптивного планування дозволить підприємству, гнучко та вчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі і ефективно до них пристосовуватися [2, с. 35] шляхом урахування цих змін у оперативних і стратегічних фінансових планах, а також при складанні бюджетів. При розробці підходів до адаптивного фінансового планування слід ґрунтуватися на використанні адаптивних методів прогнозування, характерною особливістю яких є здатність безперервно враховувати еволюцію динамічних характеристик досліджуваних процесів, «підлаштовуватися» під цю еволюцію, надаючи, зокрема, тим більшу вагу і тим більш високу інформаційну цінність наявними спостереженнями, чим ближче вони до поточного моменту прогнозування. При цьому зазначається, що методи адаптивного прогнозування дозвояють оновлювати прогнози з мінімальною затримкою і за допомогою відносно нескладних математичних процедур.

Відзначимо, що адаптивне фінансове планування має недоліки, які перешкоджають їх активному впровадженню в практику фінансового прогнозування, а саме:

а) є дієвою тільки в умовах відносно стабільних економічних систем; при посиленні невизначеності та динамізму зовнішнього середовища, вона починає «збоїти»;

б) відсутність систематичної методології адаптивного планування;

в) при адаптивному фінансовому плануванні не враховуються структурні складові, за допомогою яких можна було б вивчати морфологію зовнішнього середовища, структуру рутин, традицій, правил і враховувати їх вплив на зміну фінансово-економічних аспектів функціонування підприємства.

Характерними особливостями фінансового планування з позицій задовільного підходу є наступні [2]:

1) розробка фінансових планів має починатися з визначення цілей і завдань, які вважаються як здійсненними, так й бажаними. Це дозволяє при плануванні знаходити компроміс між можливостями підприємства й обмежувальними умовами;

2) перегляд цілей і завдань планування відбувається тільки при їх нездійсненності;

3) при плануванні розробляється тільки один доступний і прийнятний план, який зовсім не обов'язково є найкращим;

4) основною вимогою до розроблених планів є їх здійсненність, яка трактується як мінімізація числа та ступеня можливих відхилень від існуючої політики та практики функціонування підприємства;

5) основна увага при плануванні у більшій мірі спрямована на розпізнавання минулих недоліків, породжених існуючою політикою, порівняно з аналізом використання майбутніх можливостей.

Одним з основних недоліків даного підходу є розробка фінансових планів на основі одичного перспективного прогнозу і, як наслідок, отримання точкового плану. Такий підхід до планування не завжди можна розглядати як правильний, оскільки він не забезпечується виконання головної вимоги задовільного планування – розробки реально здійснюваного плану.

Необхідність розгляду фінансового планування з позицій системного підходу можна обґрунтувати такими причинами, які наглядно проілюстровані на рисунку 1.

Отже, системний підхід є ефективним інструментом для цілей фінансового планування. Він передбачає найбільш загальний і широкий спосіб дослідження як реального світу предметів і явищ, так і їх концептуального відображення в процесі пізнання через розгляд певної сукупності окремих складових і взаємозв'язків між ними. Його доцільно використовувати для опису і вивчення організації фінансового планування, а також особливостей її реалізації на великих промислових підприємствах, оскільки структура будь-якої системи є однією з найбільш стабільних її характеристик. Так, П. Чекленд характеризував «жорсткий» системний підхід як сукупність заходів (елементів), які приводять до створення цілісного комплексу процедур та/або інформаційних потоків, що забезпечують ефективність функціонування об'єкта [3, с. 126].

За зауваженням відомого українського вченого-економіста Л. Костирко система фінансового планування повинна містити такі загальні елементи та показники [4, с. 39]:

- процес фінансового планування має бути довгостроковий й стратегічний та цілеспрямовано відповідати цілям розвитку підприємства. Планові розрахунки необхідно будувати, ґрунтуючись на заздалегідь визначеній множині вартісних цілей функціонування як окремих структурних підрозділів, так й підприємстві в цілому з урахуванням інших цілей та, перш за все, забезпечення ліквідності, платоспроможності і фінансової стійкості;

– система фінансового планування повинна забезпечувати інформацією про минулі та майбутні події, що відображають економічні процеси та взаємозв'язки підприємства та зовнішнього середовища. Системне уявлення про події та процеси може бути отримане тільки за допомогою сукупності взаємно пересічних фінансових планів. Оскільки процеси розробки різних розділів планів взаємозалежні, то система планів тільки в тому випадку дозволить робити змістовні висновки, якщо вона буде повною. При цьому планові розрахунки мають забезпечувати ефективне планування і

контроль фінансових результатів та їх компонентів з урахуванням системи цілей і потенціалів як окремих структурних підрозділів, так й підприємства в цілому;

– фінансове планування та окремі плани мають характеризуватися змістом, обсягом та параметрами часу;

гнучкість (адаптивність) розробленим фінансовим планам і самому процесу планування необхідно надавати адаптивні якості для можливості їх своєчасного і ефективного коригування при непередбачених змінах у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

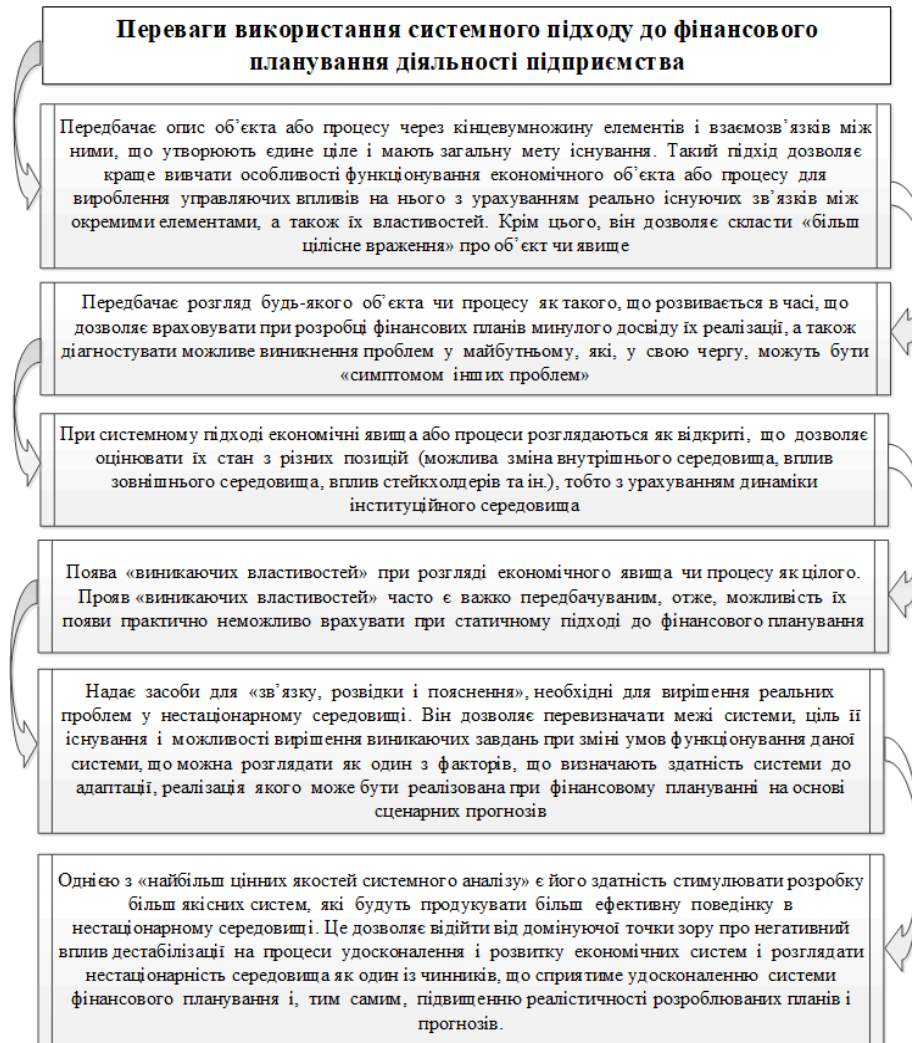


Рисунок 1 – Переваги системного підходу при фінансовому плануванні

Як було зазначено вище, в сучасних умовах ринкової економіки підприємства будь-якої власності зацікавлені саме в результатах своєї фінансової діяльності, тому й виникає необхідність в проведенні стратегічного фінансового планування. Стратегічне фінансове планування дозволяє підприємству планувати майбутні доходи і витрати з урахуванням макро- і мікрофакторів, що полегшує керівнику завдання обирати правильні рішення. Фінансова стратегія – це основа вибору, альтернатива, що зумовлює природу і напрямки організації фінансових

відносин. Підприємство проводить фінансову політику, яка відрізняється від стратегії тим, що ґрунтується на деталях, конкретизованих даних [8].

Основним завданням стратегічного фінансового планування є.

- обрання найкращої фінансової стратегії та способів і методів їх досягнення;
- планування методів фінансової стійкості;
- ознайомлення і детальне вивчення можливостей не лише свого підприємства, а й конкурентів;

– ознайомлення майбутніх фінансових відносин з суб'єктами господарювання;

– підготовка дій підприємства для уникнення чи виходу з кризового стану.

Мета цього планування – досягнення таких значень основних фінансових показників діяльності підприємства, які б відповідали базовим орієнтирам концепції розвитку, зафіксованої у стратегічних планах підприємства [5].

Чинники, що сприятимуть розвитку стратегічного фінансового планування виділяють наступні [6]:

– зростання розмірів підприємств завдяки підвищенню комплексності та багатопрофільності діяльності;

– науково-технічний прогрес;

– використання зв'язків з іншими організаціями;

– зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках внаслідок заповнення ринків;

– розвиток методичних засад та інструментарію планування;

– наявність кваліфікованих кадрів;

– лідування підприємств, котрі більше уваги приділяли стратегічному плануванню.

Стратегічне фінансове планування дає змогу визначити не лише обсяг фінансових ресурсів, а й цільове використання, головна мета якого полягає в забезпеченні необхідним фінансуванням для господарської діяльності. Завдяки стратегічному фінансовому плануванню можна визначити, наскільки є конкурентоспроможною діяльність підприємства, і якою є допомога в виявленні фінансової підтримки від інших інвесторів.

При складанні плану необхідно враховувати не лише специфіку діяльності підприємства, а й фактори ринку, на якому відбувається діяльність. Для складання даного плану і використовується прогнозування. На майбутній період планується не лише діяльність підприємства на певний строк, а й план дій при настанні випадків, на які підприємство не розраховувало – наприклад, криза чи зміна ситуації на ринку, що дає змогу швидше оговтатися і зазнати менших збитків.

Таким чином, можна сказати, що стратегічне фінансове планування – це процес вивчення, підготовки підприємства до майбутніх правильних витрат для отримання найбільшого прибутку. При цьому фінансовий стратегічний план повинен забезпечувати:

– розуміння як досягти найголовнішу ціль – максимізувати прибуток;

– обрання найефективніший напрямів інвестування;

– оцінку матеріально-економічному стану підприємства;

– допомогу при настанні загрози невиконанні поставлених цілей.

Актуальним завданням будь-якого підприємства на сучасному етапі є підвищення його конкурентоспроможності бажано у короткостроковому періоді. Керівники підприємств все більше стали приділяти увагу побудові уні-

версального інструмента управління, який дозволив би забезпечувати майбутні конкурентні можливості підприємства і його позиції на ринку, а також короткострокові тактичні ходи для миттєвої реакції на зміну ситуації. Одним з методів вирішення даної проблеми стає бюджетне планування (далі бюджетування).

Бюджетування – це ефективний інструмент фінансового менеджменту, який забезпечує узгодження діяльності структурних підрозділів з метою досягнення поставленої цілі. Система бюджетування базується на розробці і здійсненні контролю виконання планів підприємства. Чим вищий рівень невизначеності, що є наслідком нестабільності в економіці (особливо України), тим більшого значення набуває планування взагалі й зокрема бюджетування.

І.А. Бланк, вважає, що бюджет – це оперативний фінансовий план, що складається, як правило, на строк до одного року, відображає витрати та надходження фінансових ресурсів в процесі здійснення конкретних видів господарської діяльності [7].

Бюджети, що розробляються на підприємстві, можуть бути різними за формою і змістом. Оскільки підприємство самостійно вибирає форму бюджету, то він має формуватися на основі певної стандартизації, яка визначає процес бюджетування. Бюджетування на підприємстві можна розглядати з двох сторін: з однієї сторони – це процес складання фінансових планів і кошторисів, а з іншої – управлінська технологія, призначена для вироблення і підвищення фінансової обґрунтованості прийнятих управлінських рішень.

Організація процесу довгострокового та середньострокового фінансового планування зумовлена необхідністю підвищення рівня та ефективності фіскального планування, становлення чіткої системи прогнозування бюджету на перспективу, підвищення результативності та прозорості використання бюджетних коштів. Одним із шляхів розв'язання зазначених проблем є розроблення та впровадження системи стратегічного бюджетного планування як основи взаємозв'язку між стратегічним та бюджетним фінансовим плануванням.

Стратегічне бюджетне планування передбачає складання розпорядки-ками бюджетних коштів планів своєї діяльності на середньо- або довгострокову перспективу, встановлення обсягу коштів, необхідних для досягнення цілей та реалізації завдань діяльності підприємства.

Переваги стратегічного бюджетного планування як системи складання багаторічних бюджетів наступні:

1. Довгостроковість бюджетного процесу потребує від керівництва підприємства планування більш чіткого та узгодженого формулювання цілей і пріоритетів фінансово-економічної політики.

2. Дозволяє оцінити відповідність поточної бюджетної політики та ре-зультатів її реалізації у

майбутньому за допомогою зіставлення її зі стратегією підприємства.

3. Підвищує ефективність розподілу та використання наявних ресурсів підприємства, створює прозорість й підзвітність бюджетного процесу, передбачає використання системного підходу до бюджетного процесу на підприємстві, а також визначає пріоритети витрачання коштів.

4. Надає бюджетному процесові рис безперервності й наступності у заданий період часу.

5. Переорієнтація основного фінансового плану підприємства з інструменту поточного бюджетування на механізм перспективного прогнозування.

Як було зазначено вище стратегічне фінансове планування є циклічним процесом, що складається з багатьох етапів, які мають узгоджуватися з етапами бюджетного процесу. Згідно з цим, на ри-сунку 2 відображено взаємозв'язок стратегічного фінансового планування і стратегічного бюджетування, який складається з чотирьох елементів: стратегічного фінансового планування, середньострокового бюджетного планування на підприємстві, розробки короткострокових бюджетів та моніторингу виконання як стратегії підприємства, так й поточних цілей, завдань та напрямків фінансово-економічного розвитку.



Рисунок 2 – Взаємозв'язок стратегічного планування та бюджетування а підприємстві

Висновок. Таким чином, стратегічне бюджетне планування є безперервним аналітично-розрахунковим процесом, механізми реалізації якого допомагають уникнути дисбалансу між бюджетними витратами та фінансовими ресурсами, необхідними для їх фінансування у різних періодах часу. Впровадження цього підхід до планування

забезпечить ефективізацію процесу прогнозування основних показників діяльності підприємства та створить передумову до здійснення основної місії підприємства та виконання основних стратегічних та тактичних цілей.

Список літератури

1. *Мордовцев О.С.* Сутність та цілі індикативного планування соціально-економічного розвитку регіону / *О.С. Мордовцев* // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – Чернігів: 2013. – №1 (64). – С 201-206.
2. *Акофф Р.Л.* Планирование в больших экономических системах / *Р.Л. Акофф*. – М.: Советское радио, 1972. – 224 с.
3. *Checkland P.* Systems thinking, systems practice / *P. Checkland*. – New York : John Wiley&Sons, 1989. – P. 330
4. *Костирко Л.А.* Фінансовий механізм сталого розвитку підприємств : стратегічні орієнтири, системи забезпечення, адаптація : [монографія] / *Л.А. Костирко*. – Луганськ : Вид-во «Ноулдж», 2012. – 474 с.

5. *Шелудько В.М.* Фінансовий менеджмент : Підручник. / *В.М. Шелудько* – К. : Знання, 2006. – 496 с.
6. *Малиновський В.Я.* Державне управління : Навчальний посібник. / *В.Я. Малиновський*. – Луцьк : Ред.-вид. відд. «Вежа» Вол. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2000. – 558 с.
7. *Бланк І.А.* Фінансовий менеджмент / *І.А. Бланк*. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2002. – 656 с.

References (transliterated)

1. *Mordovtsev O.S.* Sutnist' ta tsiili indykativnoho planuvannya sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku rehionu / *O.S. Mordovtsev* // Visnyk Chernihivsk'oho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. – Chernihiv: 2013. – NO 1 (64). – P. 201-206.
2. *Akoff R.L.* Planirovaniye v bol'shykh ekonomicheskyykh systemakh / *R.L. Akoff*. – M.: Sovet'skoe radyo, 1972. – P. 224

3. *Checkland P.* Systems thinking, systems practice / *P. Checkland.* – New York : John Wiley & Sons, 1989. – P. 330
4. *Kostyrko L.A.* Finansovyy mekhanizm staloho rozvytku pidpryyemstv : stratehichni oriyentyry, systemy zabezpechennya, adaptatsiya : [monohrafiya] / *L.A. Kostyrko.* – Luhans'k : Vyd-vo «Noulidzh», 2012. – P. 474.
5. *Shelud'ko V.M.* Finansovyy menedzhment : Pidruchnyk. / *V.M. Shelud'ko* – K. : Znannya, 2006. – P. 496.
6. *Malynovs'kyy V.Ya.* Derzhavne upravlinnya : Navchal'nyu posibnyk. / *V.Ya. Malynovs'kyy.* – Luts'k : Red.-vyd. vidd. «Vezha» Vol. derzh. un-tu im. Lesi Ukrayinky, 2000. – P. 558
7. *Blank Y.A.* Fynansovyy menedzhment / *Y.A. Blank.* – K. : Nyka–T sentr, Э'ha, 2002. – P. 656.

Надійшла (received) 10.10.2017

Бібліографічні описи / Библиографические описания / Bibliographic descriptions

Методичні основи взаємозв'язку стратегічного та бюджетного фінансового планування на підприємстві / О.С. Мордовцев, А.В. Замула // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – Х. : НТУ «ХПІ», 2017. – № 54 (1257). – С. 84-89. – Бібліогр. 7 назв. – ISSN 2304-621X.

Методические основы взаимосвязи стратегического и бюджетного финансового планирования на предприятии / А.С. Мордовцев, А.В. Замула // Вестник НТУ «ХПИ». Серия: Актуальные проблемы управления и финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – Х. : НТУ «ХПИ», 2017. – № 54 (1257). – С. 84-89. – Библиогр.: 7 назв. – ISSN 2304-621X.

Methodical bases of the relationship between strategic and budgetary financial planning at the enterprise / O.S. Mordovtsev, A.V. Zamula // Bulletin of NTU "KhPI". Series: Actual problems of management and financially-economic activity of enterprise. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2017. – NO. 54 (1257) – P. 84-89. – Bibliogr.: 7. – ISSN 2304-621X.

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Мордовцев Олександр Сергійович – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕД та фінансів НТУ «ХПІ», м. Харків; тел.: +30504011479, e-mail: acmordov@mail.ru

Мордовцев Александр Сергеевич - кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента ВЭД и финансов НТУ «ХПИ», г. Харьков, тел.: +30504011479, e-mail: acmordov@mail.ru

Mordovtsev Oleksandr Sergiyovich – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Management at the Department of Finance of NTU "KhPI", Kharkiv, tel.: +30504011479, e-mail: acmordov@mail.ru

Замула Аїліна Віталіївна – магістр гр. БФ-32 кафедри менеджменту ЗЕД та фінансів НТУ «ХПІ», м. Харків, тел.: +30504011479, e-mail: acmordov@mail.ru

Замула Аліна Віталіївна – магістр гр. БФ-32 кафедри менеджмента ВЭД и финансов НТУ «ХПИ», г. Харьков, тел.: +30504011479, e-mail: acmordov@mail.ru

Zamula Alina Vitaliyivna - Master of Management at the Department of Finance of NTU "KhPI", Kharkiv, tel.: +30504011479, e-mail: acmordov@mail.ru