

УДК 658.14:336.144

Стецюк П.А., д.е.н., проф.,  
Державний університет  
телекомунікацій;  
Корнійчук Г.В., к.е.н., докторант,  
ННЦ «Інститут аграрної економіки»

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЛАНУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті наведено результати аналізу та узагальнення наукового базису фінансового планування у контексті формування, використання та розвитку фінансового потенціалу вітчизняних підприємств. Обґрунтована доцільність застосування концепції фінансових планів для управління цим об'єктом фінансового менеджменту. Визначено завдання, принципи, методи та етапи розробки системи планів формування та використання фінансового потенціалу.*

**Ключові слова:** економічна діяльність, планування, прогнозування, фінансовий потенціал, показники плану, методи і прийоми планування, моделі планування, підприємства.

**Постановка проблеми.** Ефективна поточна діяльність та перспективний економічний розвиток підприємства в ринкових умовах неможливі без використання сучасних методів управління його фінансами. Важливою складовою цих методів є фінансове планування високої якості та раціональні механізми його практичної реалізації. Посилення динаміки та стохастичності зміни зовнішнього економічного оточення обумовлює необхідність розширення та посилення аналітично-планової роботи й одночасно з цим – розробки якісно нового методичного інструментарію та технологій обґрунтування й прийняття планових фінансових рішень. Вирішення цього завдання вимагає розширення та поглиблення теоретичного базису його здійснення підприємствами галузі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Різні теоретичні та прикладні аспекти фінансового планування є предметом наукового інтересу багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. У наукових розвідках І. Бланка, О. Білої, Р. Брейлі, Є. Брігхема, О. Гудзь, І. Зеліско, В. Ковальова, О. Непочатенко [1-8] розглядаються особливості та закономірності становлення фінансового планування та прогнозування у нових ринкових умовах функціонування вітчизняних підприємств, формування системи планово-аналітичних показників та форм фінансових планів, технологія фінансового планування та її методичне забезпечення тощо. Разом з тим помітні відсутність завершеного методичного інструментарію, розбіжності між теоретичними концепціями фінансового планування і прогнозування та їх моделями, використовуваними в практиці вітчизняних підприємств. Крім того, окремі об'єкти фінансового управління не знаходять адекватного відображення в системі фінансового планування. Зокрема це стосується і процесів формування та реалізації фінансового потенціалу.

**Метою статті** є аналіз, узагальнення та подальший розвиток наукових ідей у сфері планування процесів формування та розвитку фінансового потенціалу підприємств реального сектору економіки, а також розробка та розширення відповідного методичного інструментарію в контексті сучасних умов їх економічної діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Для ухвалення ефективних управлінських фінансових рішень необхідно мати об'єктивну та якісну інформацію про тенденції розвитку фінансового потенціалу підприємства. Особливо це важливо у контексті його стратегічного розвитку, що пов'язано із значною стохастичністю та невизначеністю зовнішнього економічного оточення підприємства у майбутньому періоді. Одним з найбільш ефективних інструментів зниження невизначеності майбутнього та мінімізації фінансових ризиків є планування фінансового потенціалу. Це пов'язано з тим, що планування дає можливість оперативного використання сприятливих кон'юнктурних можливостей, завчасно виявити можливі майбутні проблеми, забезпечити координацію і взаємодію структурних підрозділів підприємства, оптимізувати розподіл фінансових ресурсів між конкуруючими напрямками їх використання.

Більшість дослідників розглядають планування фінансового потенціалу як конститутивний атрибут та ключовий елемент фінансового планування. Це впливає з того, що основним об'єктом фінансового планування розглядаються фінансові ресурси, які є базою формування фінансового потенціалу. Однак і в теоретичній, і в методично-прикладній площині ця сфера фінансового менеджменту характеризується відсутністю єдиного бачення щодо вирішення ключових питань.

Теорію планування фінансового потенціалу ми представляємо як науково обґрунтоване розкриття сутності, цільових параметрів, завдань та послідовності етапів його здійснення, яке ґрунтується на комплексі логічних та фундаментальних узагальнень практики фінансової діяльності підприємств, а також на розумінні специфіки та закономірностей розвитку цього процесу. При цьому фінансовий потенціал підприємства ми розглядаємо як складну й багатопланову економічну категорію, що представляє собою сукупність об'єктивних передумов (можливостей) залучити такий обсяг фінансових ресурсів, який в конкретних організаційно-економічних і фінансових умовах підприємством спроможне відшкодувати у повному обсязі за рахунок чистих грошових потоків від його виробничих та інвестиційних програм, для реалізації яких залучаються ці фінансові ресурси.

Планування фінансового потенціалу є важливим елементом механізму управління процесами його формування, використання та розвитку (Рис. 1).

Планування фінансового потенціалу повинне забезпечити вирішення певних економічних завдань, які входять у компетенцію його функціонального призначення. Найбільш важливими серед них наступні:

- максимальне забезпечення власними фінансовими ресурсами виробничої, інвестиційної і фінансової діяльності;
- створення передумов для розширення доступу до зовнішніх джерел фінансування господарської діяльності підприємства;
- встановлення раціональних взаємовідносин з фінансовими інститутами, кредиторами та інвесторами;
- виявлення внутрішньогосподарських резервів розвитку і підвищення ефективності використання фінансового потенціалу;
- оптимізація розподілу фінансових ресурсів за конкуруючими напрямками їх використання;
- координація і синхронізація діяльності центрів відповідальності та структурних підрозділів підприємства у сфері розвитку і використання фінансового потенціалу;
- контроль за ефективністю формування та використання фінансового потенціалу
- забезпечення фінансової адаптивності підприємства.

Планування фінансового потенціалу підприємства базується на певних наукових та організаційно-економічних принципах, дотримання яких забезпечує його високу якість та результативність. Аналіз літературних джерел показує, що науковцями і практиками запропоновано досить широке коло таких принципів. На наш погляд принципове значення

мають лише окремі з них. Шляхом узагальнення та логічного аналізу нами здійснено їх селекцію.

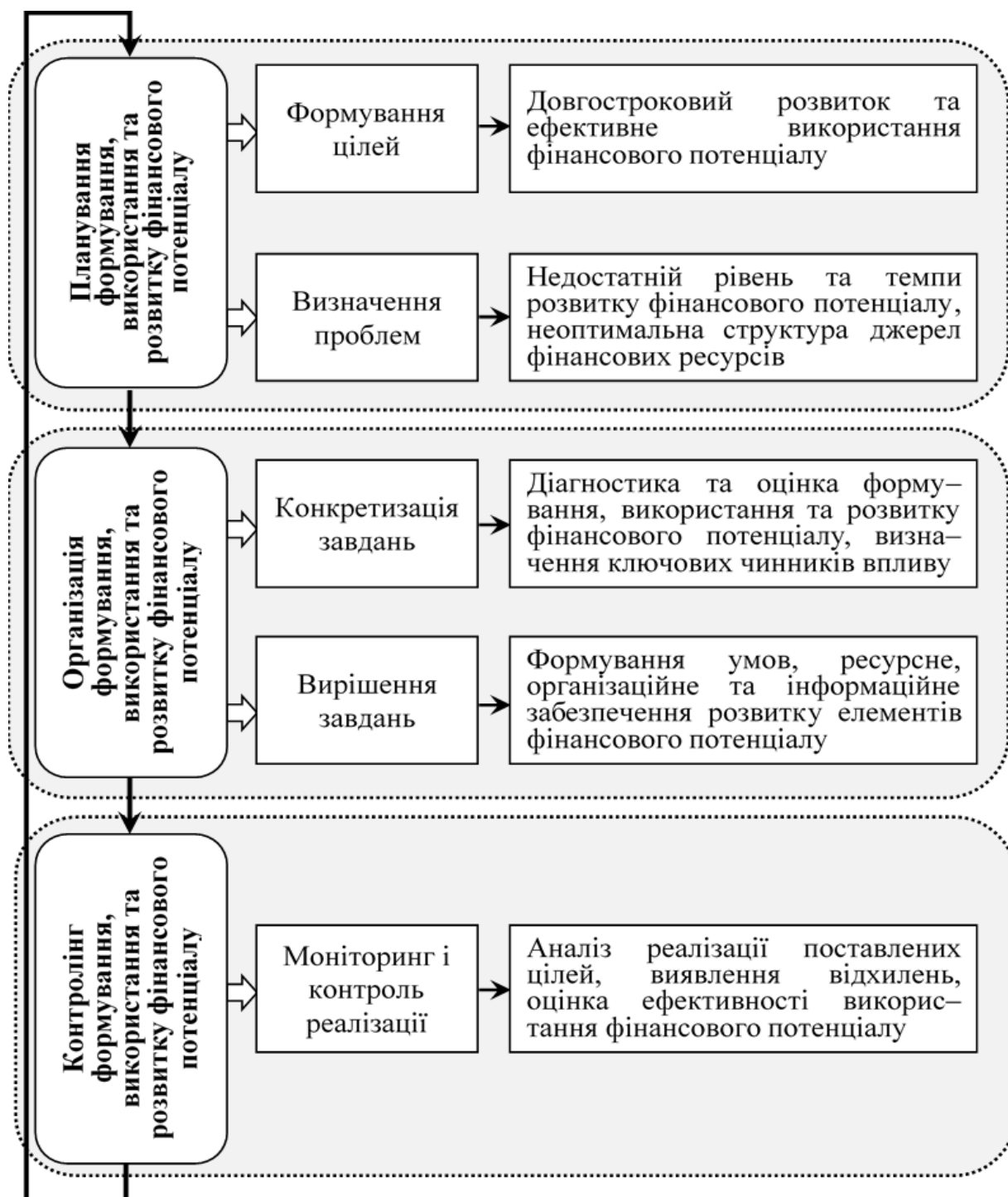


Рис. 1. Загальна схема механізму управління фінансовим потенціалом  
Складено авторами на основі [9, 10, 11].

*Принцип підпорядкованості та стратегічної спрямованості* визначає необхідність здійснення планування фінансового потенціалу в контексті реалізації поточних та перспективних завдань економічної діяльності підприємства. При цьому пріоритет належить стратегічним цілям та стратегічним завданням економічного розвитку підприємства.

*Принцип системності* передбачає розгляд технології планування фінансового потенціалу як цілісної системи, що включає стандартизовану систему планових документів

довго- (стратегічного), середньо- та короткотермінового (оперативного) характеру, які містять взаємозв'язані цільові параметри формування та розвитку фінансового потенціалу, а також часові та ресурсні обмеження, що дозволяють забезпечити досягнення цих цільових параметрів.

*Принцип єдиного методологічного підходу* до побудови стратегічного, середньострокового та поточного планів, що враховує дію об'єктивних економічних законів, нові досягнення науки та технологій в галузі, а також особливості фінансової діяльності в умовах ринку. При цьому домінуюче значення в забезпеченні фінансових цілей відіграє стратегічна перспектива економічного розвитку підприємства, що визначає пріоритетність стратегічного планування і підпорядкованість йому середньострокових та поточних планів [12];

*Принцип цілісності системи планів та неперервності процесу планування*, що включає визначення фінансових цілей підприємства на перспективу (стратегічний план), реалізацію фінансової політики підприємства (окремі програми, оформлені бізнес-планом) та його поточних фінансових завдань (операційні і фінансові бюджети), їх інтеграцію і координацію в процесі розробки, прийняття та реалізації. Крім того, цей принцип передбачає забезпечення необхідного взаємозв'язку та єдності між окремими структурними елементами цілісної системи планування [12].

*Принцип гнучкості та адаптивності* встановлює необхідність оперативного реагування на зміни у зовнішньому оточенні підприємства та його економічно-фінансовому становищі шляхом відповідного коригування у планових документах цільових параметрів, часових та ресурсних обмежень.

*Принцип координації* визначає необхідність забезпечення у планових документах взаємозв'язку, взаємоузгодженості, послідовності та синхронності виконання окремих планових завдань усіх центрів відповідальності та структурних підрозділів підприємства.

*Принцип альтернативності підходів* передбачає розгляд евентуальних фінансових сценаріїв розвитку підприємства на перспективу та підготовку на цій основі альтернативних варіантів планування фінансового потенціалу з послідуєчим вибором найбільш оптимального з них.

*Принцип ефективності планування* обумовлює закономірність оцінки результативності планування фінансового потенціалу і порівняння її з витратами на здійснення цього процесу.

Процес планування формування та розвитку фінансового потенціалу підприємства можна представити як логічну послідовність певних етапів дій та заходів, що забезпечують реалізацію функціонального призначення цього процесу (рис. 2).

На першому етапі проводиться аналіз тенденцій та закономірностей формування і використання фінансового потенціалу підприємства на попередніх етапах його розвитку, оцінюється його рівень, визначаються ключові фактори та резерви його перспективного розвитку.

Важливе значення для розробки фінансових планів має прогнозування тенденцій та динаміки зміни зовнішніх умов економічної діяльності у планованому періоді. При цьому до уваги найперше приймаються ключові фактори, які суттєво впливають на формування та використання фінансового потенціалу та зміну умов доступу до зовнішніх джерел формування фінансових ресурсів.

Виходячи із стратегічних завдань економічної діяльності підприємства та прогнозу динаміки зовнішнього оточення деталізуються планові завдання розвитку та використання фінансового потенціалу підприємства. Важливим завданням цього етапу є встановлення конкретних кількісних та якісних показників для оцінки цього процесу, а також раціональних часових та ресурсних обмежень.

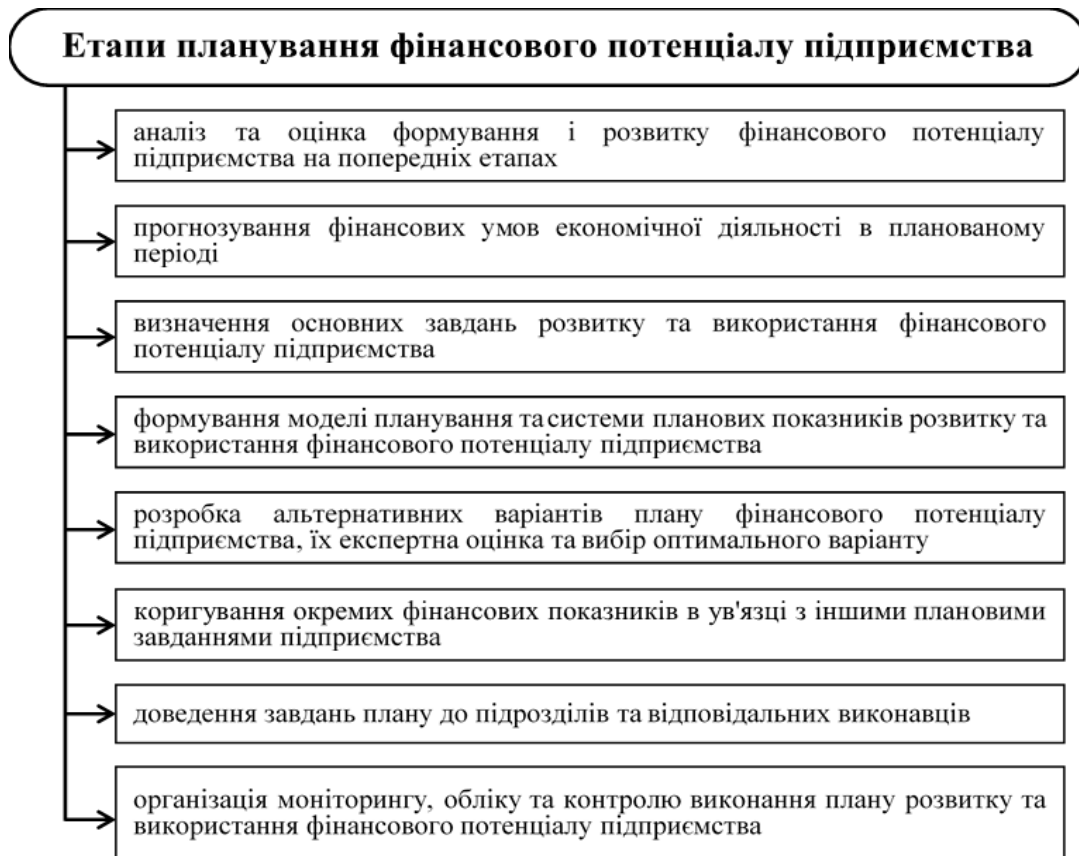


Рис. 2. Етапи планування розвитку та використання фінансового потенціалу підприємства

Для оцінки та швидкого ухвалення планових фінансових рішень важливе значення має модель фінансового планування. Вона описує процес, який складається з безлічі логічно упорядкованих процедур аналізу, підготовки альтернативних рішень та вибору оптимальних або найбільш доцільних з них [13]. Для реалізації такої моделі важливе значення має розробка та прийняття внутрішніх нормативних документів, які регламентують методи та процедури фінансового планування. Крім того, важливо визначити системи планово-аналітичних показників розвитку та використання фінансового потенціалу підприємства

Наступний етап передбачає розробку альтернативних варіантів плану фінансового потенціалу підприємства, їх експертну оцінку та вибір оптимального варіанту. Для цих цілей використовуються окремі методи фінансового планування.

Планування фінансового потенціалу є складовою загальної системи планування підприємства. Тому в процесі його розробки досить часто виникає необхідність коригування окремих фінансових показників в ув'язці з іншими плановими завданнями підприємства. Крім того, непрогнозовані зміни у зовнішньому економічному середовищі, а також завдання оперативної адаптації до цих змін обумовлюють доцільність відповідних коректив.

Після ухвалення загального фінансового плану обов'язковим є доведення його завдань до центрів відповідальності, структурних підрозділів та служб, а також до відповідальних виконавців.

Успішна реалізація планових завдань та їх оперативне коригування не можливі без організації системи моніторингу, обліку та контролю виконання плану розвитку та використання фінансового потенціалу підприємства. Тому важливо мати на підприємстві таку систему, регламентовану внутрішніми нормативними документами.

Для визначення планових показників фінансового потенціалу використовують певні способи та прийоми планово-аналітичних розрахунків, які представляють собою методи планування. На практиці найбільш поширеними методами планування є: а) розрахунково-

аналітичний; б) нормативний; в) балансовий; г) оптимізації планових рішень; д) економіко-математичне моделювання.

*Розрахунково-аналітичний метод* базується на аналізі досягнутої (базової) величини показника та припущенні про можливі її зміни в плановому періоді. При цьому взаємозв'язок між показниками може бути встановлений опосередковано – на основі аналізу їх динаміки за ряд періодів. Досить часто цей метод передбачає використання експертних оцінок.

В основі *нормативного методу* лежить система ресурсних норм і техніко-економічних нормативів, які є базою для визначення потреби підприємства у фінансових ресурсах та джерелах їх формування. До таких нормативів включають ставки податків та податкових зборів; тарифи; норми амортизаційних відрахувань; регіональні, місцеві та галузеві фінансові нормативи; локальні внутрішні нормативи самого підприємства тощо. Оскільки більшість норм і нормативів, які використовуються у рамках цього методу, носять вартісний характер, то його проблемою є постійна потреба коригування у зв'язку з інфляційними процесами.

*Балансовий метод* представляє собою сукупність прийомів, за допомогою яких шляхом співставлення або порівняння досягається баланс (рівновага) між взаємозалежними показниками.

*Метод оптимізації планових рішень* передбачає розробку декількох варіантів плану, з яких на основі певних критеріїв обирають найбільш оптимальний (найкращий). В якості таких критеріїв у фінансовому плануванні можуть бути: а) мінімум приведених витрат; б) мінімальний рівень ризиків; в) мінімум витрат фінансових ресурсів при найбільшій ефективності їх використання; г) мінімум часу обороту активів та капіталу; д) максимум приведенного доходу тощо.

*Метод економіко-математичного моделювання* побудований на математично формалізованому взаємозв'язку між результативним фінансовим показником і чинниками, що впливають на його величину. Використовувані для прогнозно-аналітичних розрахунків моделі, як правило, базуються на функціональному чи кореляційному зв'язку

**Висновки.** Таким чином, аналізу та узагальнення основних концептуальних положень теоретичного базису фінансового планування дозволив аргументувати доцільність його застосування у контексті формування, використання та розвитку фінансового потенціалу вітчизняних підприємств. Визначено перелік економічних завдань, які входять у компетенцію планування фінансового потенціалу. Аргументовано наукові та організаційно-економічні принципи, дотримання яких забезпечує високу якість та результативність планування фінансового потенціалу. Розкрито логічну послідовність етапів дій та заходів, що забезпечують реалізацію цього процесу.

### Список використаної літератури

1. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента: в 2-х т. / И. А. Бланк. – К: Эльга; Ника-Центр, 2007. – Т. 1. – 624 с.
2. Біла О. Г. Фінансове планування і прогнозування: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. Г. Біла. – Л.: Компакт-ЛВ, 2005. – 312 с.
3. Брейли Р. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли, С. Майерс. – М.: Олимп-Бизнес: Тройка лог, 1997. – 1120 с.
4. Брігхем Є. Ф. Основи фінансового менеджменту / Є. Ф. Брігхем. – К: ВАЖКО: Молодь, 1997. – 1000 с.
5. Гудзь О.Є. Прогнозування фінансової стійкості та платоспроможності сільськогосподарських підприємств // Збірник наукових праць Уманського Національного університету садівництва / Серія Економіка / Редкол.: А.Ф. Головчук (відп. ред.) та ін. –

Умань: УНУС, 2012. – Вип. 77 Частина 2. – 356 с. – С. 119 -125. Гудзь О.Є. Науково-методичне забезпечення формування та реалізації фінансової політики підприємства / О.Є. Гудзь, П.А. Стецюк, С.А. Навроцький, В.М. Алексійчук // Облік і фінанси. – 2013. – № 2 (60). – С. 69-86.

6. Зеліско І.М. Управління фінансовими ресурсами аграрно-промислових компаній: монографія / І. М. Зеліско. – К.: Компринт. – 2015. – 420 с.

7. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 768 с.

8. Непочатенко О.О. Фінанси підприємств: підруч. / О.О. Непочатенко, Н.Ю. Мельничук. – Умань: Видавець «Сочінський», 2012. – 501 с.

9. Бондаренко О. В. Концепція удосконалення механізму фінансового планування суб'єктів малого підприємництва / О. В. Бондаренко, Г. В. Веріга // Інституціональний вектор економічного розвитку: Зб. наук, праць МІДМУ «КПУ». – Мелітополь: Вид-во КПУ, 2014. – Вип. 7 (2). – С 81-89.

10. Жариков В.Д. Механизм планирования и оценки экономического потенциала промышленного предприятия / В.Д. Жариков, С.Ю. Воеводкин // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В. И. Вернадского. – 2012. – №4(42). – С. 193-199.

11. Кондрашевська О.Г. Формування механізму фінансового управління стійким функціонуванням машинобудівного підприємства / О.Г. Кондрашевська // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36. – С. 348-354.

12. Стецюк П.А. Стратегія і тактика управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств: монографія / П.А. Стецюк. – К.: ННЦ ІАЕ, 2009. – 370 с.

13. Robbins S.P. Organizational behavior / Robbins S.P., Timothy A. Judge. – New Jersey: Prentice Hall, 2008. – 752 p.

**Стецюк Петр Антонович, Корнейчук Галина Вячеславовна. Теоретические и практические аспекты организации планирования финансового потенциала предприятий.** В статье приведены результаты анализ и обобщения научного базиса финансового планирования в контексте формирования, использования и развития финансового потенциала отечественных предприятий. Обоснована целесообразность применения концепции финансовых планов для управления этим объектом финансового менеджмента. Определены задачи, принципы, методы и этапы разработки системы планов формирования и использования финансового потенциала.

**Ключевые слова:** экономическая деятельность, планирование, прогнозирование, финансовый потенциал, показатели плана, методы и приемы планирования, модели планирования, предприятия.

**Stetsiuk Petro, Korniiuchuk Galina. Theoretical and practical aspects of planning the financial potential of enterprises.** The article presents the results of analysis and generalization of the scientific basis of financial planning in the context of the formation, use and development of the financial potential of domestic enterprises. The expediency of applying the concept of financial plans for managing this object of financial management is substantiated. The tasks, principles, methods and stages of the development of the system of plans for the formation and use of financial potential are defined.

**Keywords:** economic activity, planning, forecasting, financial potential, plan indicators, methods and methods of planning, planning models, enterprises.