

УДК 36.144.2

Чемчикаленко Р.А.*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів і кредиту
Харківського інституту фінансів**Київського національного торговельно-економічного університету***Майборода О.В.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів і кредиту
Харківського інституту фінансів**Київського національного торговельно-економічного університету***Кобзар К.А.***студентка**Харківського інституту фінансів**Київського національного торговельно-економічного університету*

ОРГАНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

АНОТАЦІЯ

В роботі розглядаються особливості проведення фінансового планування в сучасних умовах господарювання. Досліджено необхідність кардинальних змін в системі управління та в плануванні діяльності підприємства. Рекомендується використовувати трирівневу систему фінансового планування, а саме стратегічного, тактичного та оперативного. Під час реалізації функцій оперативного фінансового планування рекомендовано формувати три типи бюджетів, а саме підсумкові, функціональні та операційні. В процесі розроблення фінансових планів підприємства рекомендується дотримуватись інтерактивності, безперервності, сценарного підходу, а також передбачити механізми оцінки реальності фінансових планів, їх синхронізації між підрозділами та використанням технологічних карт щодо виконавців та часу завершення окремих бюджетів.

Ключові слова: фінансовий план, бюджет, операційний бюджет, функціональний бюджет, підсумковий бюджет, організація, підприємство.

АННОТАЦИЯ

В работе рассматриваются особенности проведения финансового планирования в современных условиях хозяйствования. Исследована необходимость кардинальных изменений в системе управления и в планировании деятельности предприятия. Рекомендуется использовать трехуровневую систему финансового планирования, а именно стратегического, тактического и оперативного. При реализации функций оперативного финансового планирования рекомендуется формировать три типа бюджетов, а именно итоговые, функциональные и операционные. В процессе разработки финансовых планов предприятия рекомендуется придерживаться интерактивности, непрерывности, сценарного подхода, а также предусмотреть механизмы оценки реальности финансовых планов, их синхронизации между подразделениями и использованием технологических карт по исполнителям и времени завершения формирования отдельных бюджетов.

Ключевые слова: финансовый план, бюджет, операционный бюджет, функциональный бюджет, итоговый бюджет, организация, предприятие.

ANNOTATION

The article considers the features of financial planning in the current conditions of management. The necessity of cardinal changes in the management system and in the planning of the enterprise's activity was studied. It is recommended to use a three-level system of financial planning, namely strategic, tactical and operational. When implementing the functions of operational financial planning, it is recommended to form three types of budgets, namely final, functional and operational ones. In the process of developing financial plans of an enterprise, it is recommended to adhere to interactivity, continuity, scenario approach, as well as

to provide mechanisms for assessing the reality of financial plans, their synchronization between departments and the use of technological cards for performers and the completion time for the formation of individual budgets.

Key words: financial plan, budget, operational budget, functional budget, final budget, organization, enterprise.

Постановка проблеми. В умовах переходу економіки країни на ринкові умови функціонування практично всі без винятку підприємства зіштовхнулись з новою проблемою, коли внаслідок ліквідації старої адміністративно-командної системи вони змушені були побудувати абсолютно нову систему управління, зокрема підсистему фінансового планування. Отримавши нові права щодо побудови такої системи, керівництво підприємств зіштовхнулось з іншою стороною цього явища – надзвичайно високим рівнем відповідальності за прийняті рішення. Однак, як показує досвід роботи вітчизняного бізнесу, становлення системи фінансового управління в нашій країні, незважаючи на тривалий термін її формування, ще знаходиться на стадії розроблення й адаптації до нових умов функціонування. А тому дослідження й аналіз наявної системи фінансового планування не тільки є цікавими з науково-практичного боку, але з огляду на відсутність чіткого бачення не тільки стратегії конкретних підприємств, але й всієї країни, є й конче необхідним з практичної точки зору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. При цьому варто відзначити, що проблемами дослідження сутності, ролі та місця фінансового планування в системі економічних знань займалися й продовжують займатися як зарубіжні, так і вітчизняні вчені. Окремі теоретико-методологічні й організаційні аспекти планування загалом та фінансового планування зокрема досліджувалися такими зарубіжними фахівцями, як, наприклад, Д. Хан, Р. Акофф, Дж. Фіннерті, І. Ансофф, Є. Брігхем, М. Бухалков, П. Друкер, Т. Кунц, О. Ліхачова, Д. Нортон, Д. Хассі, Дж. Хорн, А. Файоль, а також

такими українськими вченими, як, наприклад, А. Мазаракі, А. Поддєрьогін, І. Бланк, Г. Азаренкова, В. Савчук, Г. Ситник, В. Шелудько.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Проте у фаховій літературі, на нашу думку, недостатньо досліджено та висвітлено питання методичного забезпечення щодо реалізації фінансового планування на підприємствах в сучасних умовах функціонування вітчизняного бізнесу, а також відсутня єдність як у визначенні основних понять, механізмів, методів та принципів, так і в послідовності застосування основних етапів фінансового планування на підприємстві.

Формування цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в дослідженні реального стану методичного забезпечення щодо реалізації фінансового планування на підприємстві в умовах функціонування вітчизняного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Досліджуючи особливості організації фінансового планування на підприємстві, перш за все потрібно визначитися з тим, що ми будемо розуміти під терміном «фінансове планування». При цьому варто відзначити, що, незважаючи на численні дослідження, сам термін «фінансове планування» різними фаворами сприймається по-різному. Так, одні автори підходять до цього поняття аж занадто широко, а інші, навпаки, занадто звужують його розуміння. При цьому, на нашу думку, занадто просторово до цього терміна підійшли такі відомі зарубіжні й вітчизняні автори, як, наприклад, А. Робсон, котрий фінансове планування сприймає як засіб, який сприяє оптимальному вибору між альтернативними варіантами під час прийняття рішень [1]; Д. Хассі, котрий фінансове планування сприймає як орієнтований у майбутнє, постійний процес управління, який здійснюється в певних узгоджених межах та на різних рівнях управління [2]; В. Марцин, котрий фінансове планування сприймає як процес забезпечення стійкості орієнтації в одержанні оптимальних доходів на самофінансування виробничо-технічної діяльності для досягнення внутрішньої збалансованості і динамічної рівноваги, спрямованої на забезпечення рентабельності виробничої діяльності [3].

Натомість трактування сутності цього терміна в роботах таких авторів є аж занадто звуженим. Так, Ф. Ченг і Дж. Фіннерті розуміють фінансове планування як процес аналізу дивідендної, фінансової, інвестиційної політики, прогнозування їх результатів і впливу на економічне оточення компанії та прийняття рішень щодо допустимого рівня ризику під час оптимального вибору проектів [4]. О. Ліхачова – як процес аналізу фінансової та інвестиційної політики, прогнозування їх результатів і впливу на економічне середовище комерційної організації і прийняття рішень про допустимий рівень ризику і вибір остаточних варіантів фінансових планів [5]. Г. Тарасюк – як процес визначен-

ня обсягів фінансових ресурсів, необхідних для виробничо-господарської діяльності, а також джерел його поповнення [6], Г. Крамаренко й Є. Чорна – як науковий процес обґрунтування на певний період руху фінансових ресурсів підприємства та відповідних фінансових відносин [7]. А. Соломатін же взагалі визначає фінансове планування як заключний етап розробки бізнес-плану, в якому відображаються всі доходи та їх використання за основними напрямками діяльності підприємства [8].

Проте є й третя група авторів, які намагались на свій розсуд конкретизувати об'єкт дослідження фінансового планування на підприємстві. Так, зокрема, І. Бланк розуміє фінансове планування як процес розроблення системи фінансових планів і планових показників із забезпечення розвитку підприємства фінансовими ресурсами і підвищення ефективності його фінансової діяльності в плановому періоді [9]; Д. Хан – як багатоступеневий процес планування платежів, руху запасів і платіжних засобів, визначення й підтримання резерву ліквідності [10]; Г. Семенов і В. Бугай – як процес систематичної підготовки управлінських рішень, що прямо чи опосередковано впливають на обсяги фінансових ресурсів, узгодження джерел формування та напрямів використання згідно з виробничими, маркетинговими планами, а також величину показників діяльності підприємства в плановому періоді, які забезпечують вирішення задач найбільш раціональним способом [11]; Г. Ситник – як процес обґрунтування цілей, управлінських рішень щодо їх реалізації з формування та розвитку фінансового потенціалу, адекватного потребам стратегічного розвитку підприємства, що знаходять відображення в системі фінансових планів і планових показників [12].

З наведених варіацій з теми сутності терміна «фінансове планування на підприємстві» можна зробити висновок, що об'єкт дослідження цього терміна є багатограним, але загалом його можна охарактеризувати як стан та систему заходів, які мають бути реалізовані в майбутньому та які мають забезпечити необхідні кондиції фінансового потенціалу підприємства.

Переходячи безпосередньо до організації системи фінансового планування на підприємстві, потрібно дати відповіді на низку питань, що стосуються того, які показники та сфери діяльності мають бути охоплені цим видом планування, хто й як має це робити, за що він буде конкретно відповідати, коли, на яку перспективу й де це треба зробити тощо.

І почнемо давати відповіді на вищевказані питання з кінця. Так, сьогодні фінансове планування охоплює три горизонти планування, а саме стратегічний, тактичний та оперативний рівні, які мають бути чітко збалансованими й узгодженими між собою.

При цьому варто зазначити, що в сучасній українській практиці вибір та правила формування фінансових планів не завжди є прерога-

тивною керівництва підприємства. Так, зокрема, згідно з Наказом Міністерства економіки України № 173 [13] та наказом Голови Агентства держмайна України № 136 [14] існують певні вимоги до фінансового плану державних підприємств, акціонерних, холдингових компаній та інших суб'єктів господарювання, у статутному фондї яких більше 50 відсотків акцій (часток, паїв) належать державі, а також їх дочірніх підприємств. Зокрема, цими документами висунуто вимогу щодо форми та періодичності затвердження й контролю виконання фінансових планів. Вони складається за визначеною формою на кожен наступний рік з поквартальною розбивкою і мають відображати очікувані фінансові результати в запланованому році. При цьому також визначено, що фінансовий план підприємства повинен забезпечувати отримання валового прибутку та чистого прибутку, розмір яких не може бути менше, ніж прогнозний показник поточного року, розрахований на базі фактично досягнутих показників I кварталу поточного року та прогнозних показників II, III і IV кварталів поточного року з урахуванням прогнозованого рівня інфляції [14].

На нашу думку, така норма закону є архаїчною й такою, що об'єктивно не може бути виконана. Звичайно, ніхто не може оскаржити думку про те, що формування й використання державних коштів мають супроводжуватись певним контролем. Проте яким чином державні підприємства за відсутності системи державних замовлень та загальної стагнаційної ситуації в країні мають забезпечити зростання рівня чистого прибутку, нам, наприклад, незрозуміло.

Проте варто відзначити, що ці вимоги стосуються лише обмеженого кола підприємств, тоді як більшість використовує передовий зарубіжний та вітчизняний досвід. Зокрема, варто відзначити, що в зарубіжній практиці використовують такі види планів:

1) Corporate Charter (статут), що задає фундаментальні цілі підприємства і корпоративні стандарти, орієнтацію на ринки, структуру власності, позиціонування підприємства і відносин з власниками і співробітниками;

2) Strategic Business Plan (стратегічний бізнес-план), що формується на п'ять-десять років і визначає стратегії фінансування і випуску продукції, зростання обсягу продажів, частки ринку;

3) система операційних бюджетів, що складаються на квартал, місяць, тиждень, до яких відносять:

– Business Plan (бізнес-план), що формується на один-три роки (часто з розбиттям по кварталах) і уточнює джерела інвестицій, задає напрями розвитку виробничих потужностей, вимоги до персоналу, матеріальних і фінансових ресурсів; включає укрупнений план продажів в грошовому виразі;

– Sales and Operation Plan (план збуту і виробництва – портфель продукції), що формується на рік-два, уточнює бізнес-плани [15, с. 96].

На нашу ж думку, з урахуванням трирівневої системи фінансового планування керівництво підприємств має розробляти такі три види планів:

- 1) стратегія підприємства;
- 2) тактичний план у вигляді бізнес-плану;
- 3) система оперативних планів шляхом імplementації системи бюджетування на підприємстві.

Так, ми не згодні з думкою про те, що бізнес-план є складовою операційного бюджету, оскільки операційні бюджети формуються максимум на річну перспективу, тоді як бізнес-план залежно від специфіки діяльності підприємства може охоплювати перспективу від місяців до десятиріч. Проте в сучасних умовах бізнес-план не можна віднести й до системи стратегічного планування, оскільки внаслідок суцільної нестабільності та непередбачуваності більшість підприємств не ризикуює формувати бізнес-плани більш ніж на рік.

Щодо системи оперативного (або іноді його називають «поточного») планування, то фахівцями пропонується залежно від охоплення планом підприємства використовувати три типи бюджетів:

1) підсумкові бюджети, які включають до свого складу три види («Бюджет товарів, запасів і позаоборотних активів», «Бюджет доходів і витрат», «Бюджет руху грошових коштів») й охоплюють всю систему фінансового планування по підприємству загалом;

2) операційні бюджети, тобто бюджети кожного центру фінансової відповідальності (центрів витрат чи центрів прибутку); в теорії бюджетування виділяють такі центри фінансової відповідальності:

– центр доходів – центр відповідальності, керівництво якого підзвітне тільки за одержання доходів, тобто має можливість контролювати і впливати на ціни й обсяг діяльності;

– центр витрат – центр відповідальності, керівник якого може контролювати тільки витрати, тобто це об'єкти управління, для яких доцільно акумулювати витрати;

– центр прибутків – центр відповідальності, керівник якого відповідає за доходи і витрати, а отже, за результат діяльності цього підрозділу;

– центр інвестицій – центр відповідальності, що здійснює господарську діяльність і несе витрати під час реалізації інвестиційних проєктів підприємства; керівництво підзвітне за витрати, доходи й інвестиції [16, с. 254];

3) система функціональних бюджетів – бюджетів, що відображають певну сторону діяльності підприємства; за функціональною ознакою їх також можна поділити на вісім видів:

- продажів;
- закупівель;
- виробництва;
- зберігання;
- транспортування;

- адміністрування (управління);
- фінансової діяльності;
- інвестиційної діяльності [17, с. 169–189].

При цьому майже кожен з видів функціональних бюджетів можна представити певними їх підвидами, так, наприклад, в складі бюджету продажів можна виділити бюджети продажів власної продукції, сукупних товарів, основних засобів та продажів з іншої діяльності тощо.

Відповідно, така система бюджетів дає відповідь й на питання про те, хто має складати бюджет та відповідати за його виконання. Тобто частина бюджетів має бути складена загальним керівництвом підприємства, частина – керівництвом центрів фінансової відповідальності, а ще частина – керівництвом функціональних відділів. При цьому як обов'язки, так і права відповідних керівників щодо формування та контролю за виконанням цих бюджетів мають бути прописані в статуті (положенні) підприємства та функціональних обов'язках відповідних керівників.

Проте постає ще одне питання: як саме мають формуватися бюджети: згори донизу чи навпаки. Оцінюючи наявний доробок фахівців в цьому напрямі, необхідно відзначити, що існують прибічники як одного, так і іншого методів формування бюджетів. Зокрема, прибічники генетичного напрямку в плануванні (В. Базаров, Н. Кондратьєв) протистояли диктатурі плану та відстоювали ринковий механізм господарювання і методологію планування, що базується на вивченні ринкових процесів, закономірностей їх розвитку, врахуванні кон'юнктури ринку тощо, представники телеологічного напрямку в плануванні (Г. Кржижановський, С. Струмилін) віддавали перевагу директивним методам управління [18, с. 36].

На нашу ж думку, розробка підсумкових бюджетів має спиратися на використання директивних методів управління, оскільки загальну картину розвитку подій на підприємстві бачить й розуміє лише обмежена кількість осіб, до того ж лише керівник несе повну відповідальність за функціонування самого бізнесу, а от розробка функціональних й операційних бюджетів має йти знизу вверх, оскільки тільки на місцях видно проблеми та можливості щодо їх усунення. До того ж використання методу «знизу вверх» ще й включає мотиваційний механізм, без якого неможливе виконання навіть найкраще спланованих бюджетів.

Стосовно відповіді на питання про те, коли й як формувати бюджети, можна скористатися доробком Г. Ситник, яка відзначала, що під час обґрунтування фінансових планів необхідно використовувати інтерактивний вид планування (інтеграцію найкращих ідей теорії планування та забезпечення врахування минулого, теперішнього та можливостей майбутнього, фактично теорію бенчмаркінгу); забезпечувати безперервність процесу фінансового планування; використовувати сценарний

підхід до фінансового планування, що передбачає багатоваріантність планових розрахунків, отже, генерувати моделі поведінки підприємства в різних умовах й орієнтуватися на технологію комунікативного планування, що забезпечує координацію фінансових інтересів різних стейкхолдерів [12, с. 35].

Стосовно порядку виконання дій в процесі фінансового планування необхідно відзначити, що різні автори виділяють від чотирьох до десяти етапів. Так, наприклад, Ю. Сисой виділяє п'ять етапів фінансового планування:

- 1) розробка плану доходів, витрат і прибутку;
- 2) визначення достатності грошових ресурсів для ритмічного кругообігу оборотних виробничих фондів і фондів обігу;
- 3) визначення джерел фінансування капітальних вкладень;
- 4) забезпечення нормального стану соціальної політики підприємства;
- 5) формування прогнозного балансу активів і пасивів підприємства [19].

Оцінюючи наведений підхід до визначення кількості та черговості етапів фінансового планування, необхідно відзначити, що він як такий не передбачає поділу фінансового планування на стратегічне, тактичне чи оперативне (про стратегічне планування зовсім не йдеться), а система запланованих бюджетів явно не відповідає еталонній. Також в межах цього підходу не передбачено ні попереднього аналізу стану системи, ні механізмів зворотної реакції та можливостей його коригування.

Проте більшість цих критичних зауважень усунена в роботі Н. Іщенко, котрий виділяє вже одинадцять етапів:

- 1) вироблення стратегічних цілей;
- 2) оформлення та доведення до менеджерів верхньої і середньої ланок «бюджетної резолюції»;
- 3) розробка спеціальних первинних форм, за якими проводитиметься збір інформації та доведення цих форм до відповідальних за їх заповнення працівників чи структурних підрозділів;
- 4) заповнення первинних форм і направлення їх до відділу контролінгу;
- 5) розробка фінансових прогнозів, планування та аналіз альтернатив (окреслення альтернативних можливостей залучення та використання ресурсів);
- 6) збалансування планів шляхом оптимального поєднання наявних альтернатив;
- 7) узгодження і координація показників різних бюджетів;
- 8) затвердження бюджетних показників, доведення бюджетів до виконавців;
- 9) контроль виконання бюджетів, аналіз відхилень;
- 10) підготовка звітів про результати виконання бюджетів;
- 11) коригування планів і бюджетів відповідно до рекомендацій, що містяться в звітах [16, с. 255].

Знову ж таки, на нашу думку, аналіз ситуації й розробка прогнозів мають передувати навіть формулюванню місії та стратегії підприємства, згідно з яким не застосовується сценарний підхід до формулювання планів тощо.

На відміну від попередніх авторів, Н. Танклевська [20] все ж таки виділила предплановий аналіз, але звела кількість етапів всього до чотирьох, що явно є недостатнім та не охоплює всіх необхідних операцій щодо створення та контролю ефективного фінансового плану підприємства:

1) аналіз інвестиційних можливостей і можливостей фінансування, якими розпоряджається підприємство;

2) прогнозування наслідків поточних рішень з метою запобігання несподіванок, розуміння зв'язку між поточними і майбутніми рішеннями;

3) обґрунтування вибраного варіанта з усіх можливих рішень (цей варіант і буде представлений у кінцевій редакції плану);

4) оцінка результатів, досягнутих підприємством, порівняно з цілями, встановленими у фінансовому плані.

На нашу думку, найбільш вдалими, проте не позбавленими певних недоліків, що стосуються сценарного підходу до формування бюджетів, відсутності врахування стану соціальної політики підприємства та реакції на ці план зацікавлених осіб, є підхід, запропонований Т. Беспалою-Павловою, який містить 10 етапів:

1) аналіз виконання попереднього фінансового плану підприємства, якщо цей план складався;

2) аналіз фінансового стану підприємства;

3) аналіз поточних проектів підприємства;

4) розробка або коригування фінансової стратегії, яка включає основні напрями фінансової діяльності підприємства;

5) складання загальних прогнозних фінансових документів з урахуванням наявних договорів підряду, кошторисних документів, графіків фінансування та виробничих планів;

6) складання варіантів (оптимістичного, песимістичного та найбільш ймовірного) поточного фінансового плану підприємства на один рік;

7) складання оперативних фінансових планів підприємства; оперативні фінансові плани складаються з деталізацією на день, місяць або квартал;

8) процес реалізації фінансового плану усіма підрозділами підприємства;

9) контроль виконання плану;

10) коригування, перегляд фінансового плану [21, с. 110–111].

Висновки. Таким чином, на основі проведеного дослідження можна зробити висновок про те, що фінансове планування на підприємстві є багатогранним явищем, котре можна охарактеризувати як стан та систему заходів, які мають бути реалізовані в майбутньому та які мають забезпечити необхідні кондиції фінансового потенціалу підприємства.

Сама система фінансового планування має охоплювати три горизонти планування, а саме стратегічний, тактичний та оперативний рівні, які мають бути чітко збалансованими й узгодженими між собою. При цьому навіть для державних підприємств потрібно відходити від реалізації принципів адміністративно-командної системи, коли, незважаючи ні на стан ринкової кон'юнктури, ні на фінансовий стан самого підприємства, встановлюються певні нормативи прибутковості й обмеження щодо самого механізму фінансового планування на підприємстві.

Стосовно розподілу обов'язків і повноважень, то доцільно розподілити їх між керівництвом таким чином: за ухвалення рішень про підсумкові бюджети має відповідати топ-менеджмент, а за розробку та реалізацію операційних та функціональних бюджетів – керівники функціональних підрозділів та відповідальні за центри фінансової відповідальності.

До того ж, крім усунення вищевказаних зауважень щодо формування алгоритму створення фінансового планування на підприємстві, на нашу думку, цю систему потрібно вдосконалити за рахунок передбачення можливості й механізмів оцінки реальності фінансових планів, зокрема щодо збуту, питомої ваги коштів у розрахунках, зниження термінів погашення дебіторської заборгованості, надмірності потреб у фінансуванні. Також потрібно передбачити можливість синхронізації планів на рівні функціональних підрозділів та центрів фінансової відповідальності, оскільки функціональна роз'єднаність підрозділів, що беруть участь у формуванні фінансових планів, може звести нанівець навіть найкращі зусилля та плани. Ще однією пропозицією щодо покращення реалізації функцій фінансового планування на підприємстві є розробка технологічних карт розробки всіх бюджетів, що може усунути проблему несвоечасності та дублювання їх формування. Ну й, нарешті, потрібно змінити саме ставлення до розробки планів, адже вони мають стати не просто папірцями, а конкретними дороговказами й базуватися на правдивій, прозорій інформації, а по можливості підкріплюватися думкою й схваленням фахівців всіх рівнів управління.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Робсон А.П. Финансовое планирование и контроль / А.П. Робсон. – М. : ИНФРА, 1996. – 480 с.
2. Хасси Д. Стратегия и планирование: Руководство менеджера / Д. Хасси. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с.
3. Марцин В. Планування як основна складова процесу фінансової діяльності / В. Марцин // *Фінанси України*. – 2008. – № 4. – С. 23–31.
4. Ченг Ф.Ли Финансы корпораций: теория, методы и практика / Ф.Ли Ченг, Дж.И. Финнерти. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 688 с.
5. Лихачева О. Финансовое планирование на предприятии : [учеб.-практ. пособие] / О. Лихачева. – М. : Проспект, 2004. – 264 с.

6. Тарасюк Г. Планування діяльності підприємства : [навч. посібник] / Г. Тарасюк, Л. Шваб. – 3-тє вид. – К. : Каравела, 2008. – 352 с.
7. Крамаренко Г. Фінансовий менеджмент : [підручник] / Г. Крамаренко, Є. Чорна. – 2-ге вид. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 520 с.
8. Экономика и организация деятельности торгового предприятия : [учебник] / под общ. ред. А. Соломатина. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 295 с.
9. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента : в 2 т. / И.А. Бланк. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ОМЕГА-Л, 2011– . – Т. 1. – 2011. – 656 с.
10. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан ; пер. с нем. ; под ред. Л. Головача, М. Лукашевича. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
11. Фінансове планування і управління на підприємствах : [навч. посібник] / [Г. Семенов, В. Бугай, А. Семенов, А. Бугай]. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 432 с.
12. Ситник Г. Генезис і сучасна парадигма фінансового планування / Г. Ситник // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 7 (133). – С. 33–48.
13. Про затвердження Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансових планів державних підприємств, акціонерних, холдингових компаній та інших суб'єктів господарювання, у статутному фонді яких більше 50 відсотків акцій (часток, паїв) належать державі, та їх дочірніх підприємств : Наказ Міністерства економіки України від 21 червня 2005 року № 173 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0729-05>.
14. Про затвердження Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансових планів державних підприємств, акціонерних, холдингових компаній та інших суб'єктів господарювання, у статутному фонді яких більше 50 відсотків акцій (часток, паїв) належать державі, та їх дочірніх підприємств : Наказ Голови Агентства держмайна України від 7 червня 2012 року № 136 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ppa.gov.ua/regulatory_assets/agency_documents/33562.
15. Коваленко В. Нормативні основи фінансового планування на підприємствах / В. Коваленко, О. Нестор // Сталый розвиток економіки. – 2013. – № 4 (21). – С. 93–97.
16. Іщенко Н. Організація бюджетування в системі фінансового планування на підприємстві / Н. Іщенко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2011. – Вип. 19. – С. 253–257.
17. Бюджетирование: шаг за шагом / [Е. Добровольский, Б. Карабанов, П. Боровков, Е. Глухов, Е. Бреслав]. – СПб. : Питер, 2008. – 448 с.
18. Ситник Г. Поточне фінансове планування в системі управління підприємством торгівлі / Г. Ситник // Економічний простір. – 2014. – № 83. – С. 218–233.
19. Сисой Ю. Фінансове планування на підприємстві та його особливості в умовах транснаціональних корпорацій / Ю. Сисой [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/prvs/2009_2/0714.pdf.
20. Танклевська Н. Теоретичні аспекти організації фінансового планування на підприємстві / Н. Танклевська // Таврійський науковий вісник. – 2009. – Вип. 67. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Chem_Biol/Tavnyv/2009_67/67_25.pdf.
21. Беспала-Павлова Т. Система фінансового планування будівельних підприємств / Т. Беспала-Павлова // Наукові записки. Серія «Економіка». – 2011. – Вип. 16. – С. 108–112.

REFERENCES:

1. Robson, A.P. (1996), *Finansovoe planirovanie i kontrol'* [Financial planning and control], INFRA, Moscow, Russian Federation.
2. Hassi, D. (2001), *Strategija i planirovanie: Rukovodstvo menedzhera* [Strategy and planning: Manager's guide], Piter, Saint Petersburg, Russian Federation.
3. Martsyn, V.S. (2008), "Planning as the main component of the financial activity process", *Finansy Ukrainy*, vol. 4, pp. 23–31.
4. Li, F.C., and Finnerti, I.D. (2000), *Finansy korporacij: teorija, metody i praktika* [Corporate Finance: Theory, Methods and Practice], INFRA-M, Moscow, Russian Federation.
5. Lihacheva, O. (2004), *Finansovoe planirovanie na predprijatii* [Financial planning in the enterprise], Prospekt, Moscow, Russian Federation.
6. Tarasiuk, H. and Shvab, L. (2008), *Planuvannia diialnosti pidpriemstva* [Planning of enterprise activity], 3rd, Karavela, Kyiv, Ukraine.
7. Kramarenko, H. and Chorna, Ie. (2009), *Finansovy menedzhment* [Financial management], 2nd, Tsentri navchalnoi literatury, Kyiv, Ukraine.
8. Solomatin, A. (2001), *Jekonomika i organizacija dejatel'nosti tovgovogo predprijatija* [Economics and organization of trading enterprise], INFRA-M, Moscow, Russian Federation.
9. Blank, I.A. (2011), *Osnovy finansovogo menedzhmenta* [Fundamentals of financial management], volume 1, OMEGA-L, Moscow, Russian Federation.
10. Han, D. (1997), *Planirovanie i kontrol': koncepcija kontrollinga* [Planning and control: the concept of controlling], *Finansy i statistika*, Moscow, Russian Federation.
11. Semenov, H., Buhai, V., Semenov, A. and Buhai, A. (2007), *Finansove planuvannia i upravlinnia na pidpriemstvakh* [Financial planning and management at enterprises], *Tsentri navchalnoi literatury*, Kyiv, Ukraine.
12. Sytnyk, H. (2012), *Henezys i suchasna paradyhma finansovoho planuvannia* [Genesis and the modern paradigm of financial planning], *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 7, no. 133, pp. 33–48.
13. Ministry of Economy of Ukraine (2005), Order of the Ministry of Economy of Ukraine "On approval of the Procedure for the compilation, approval and control of the implementation of financial plans of state enterprises, joint-stock companies, holding companies and other entities in the statutory fund of which more than 50 percent of the shares (shares, shares) belong to the state and their subsidiaries", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0729-05> (Accessed 29 August 2017).
14. Agency of state property of Ukraine (2005), Order of the Head of the State Property Agency of Ukraine "On approval of the Procedure for the compilation, approval and control of the implementation of financial plans of state enterprises, joint-stock companies, holding companies and other economic entities in the authorized capital of which more than 50 percent of the shares (shares, shares) belong to the state and their subsidiaries" at: http://ppa.gov.ua/regulatory_assets/agency_documents/33562 (Accessed 29 August 2017).
15. Kovalenko, V. and Nestor, O. (2013), *Normatyvni osnovy finansovoho planuvannia na pidpriemstvakh* [Normative bases of financial planning at enterprises], *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 4, no. 21, pp. 93–97.
16. Ishchenko, N. (2011), *Orhanizatsiia biudzhetuвання v systemi finansovoho planuvannia na pidpriemstvi* [Organization of budgeting in the system of financial planning at the enterprise],

- Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu, vol. 19, pp. 253–257.
17. Dobrovolskij, E., Karabanov, B., Borovkov, P., Gluhov, E. and Breslav E. (2008), *Bjuzhzhetrovanie: shag za shagom* [Budgeting: Step by Step], Piter, Saint Petersburg, Russian Federation.
18. Sytnyk, H. (2014), *Potochne finansove planuvannia v systemi upravlinnia pidpriemstvom torhivli* [Current financial planning in the system of enterprise trade management], *Ekonomichnyi prostir*, vol. 83, pp. 218–233.
19. Sysoi, Iu. V. (2009), "Financial planning at the enterprise and its features in the conditions of transnational corporations", *Razvitie vneshnejekonomicheskikh svjazej, transgranichnoe sotrudnichestvo, voprosy obespechenija bezopasnosti i konkurentosposbnosti*, [Online], available at: www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/prvs/2009_2/0714.pdf (Accessed 29 August 2017).
20. Tanklevska, N. (2009), "Theoretical aspects of organization of financial planning at the enterprise", *Tavriiskyi naukovyi visnyk*, [Online], no. 67, available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/Chem_Biol/Tavnv/2009_67/67_25.pdf. (Accessed 29 August 2017).
21. Bepala-Pavlova, T. (2011), *Systema finansovoho planuvannia budivnykh pidpriemstv* [System of financial planning of construction enterprises], *Naukovi zapysky. Seriiia "Ekonomika"*, vol. 16, pp. 108–112.

Chemchykalenko R.A.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Finance and Credit,
Kharkiv Institute of Finance,
Kyiv National University of Trade and Economics*

Maiboroda O.V.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Finance and Credit,
Kharkiv Institute of Finance,
Kyiv National University of Trade and Economics*

Kobzar K.A.

*Student,
Kharkiv Institute of Finance,
Kyiv National University of Trade and Economics*

ORGANIZATION OF FINANCIAL PLANNING AT THE ENTERPRISE

The article considers peculiarities of conducting financial planning in modern economic conditions. The necessity of radical changes in the system of management and planning of the enterprise activity is investigated. It is proved that financial planning at the enterprise is a multifaceted phenomenon, which can be characterized as a state and a system of measures to be implemented in the future and which should provide the necessary conditions for the financial potential of the enterprise. It is substantiated that the financial planning system should cover three planning horizons – strategic, tactical, and operational planning levels that should be clearly balanced and coordinated with each other. At the same time, even for state-owned enterprises, it is necessary to deviate from the implementation of the principles of the administrative-command system, in which, despite the state of market conditions, neither the financial condition of the enterprise itself establishes certain norms of profitability and restrictions regarding the mechanism of financial planning at the enterprise. The necessity of the division of duties and powers between management is substantiated as follows: the top management should be responsible for the decision-making on the final budgets, and heads of the functional units and those responsible for the centres of financial responsibility – for the development and implementation of operational and functional budgets. It is proposed to create the possibility and mechanisms for assessing the reality of financial plans, including sales, the proportion of funds in the calculations, understatement of maturity of accounts receivable, excessive need for financing, etc. The necessity of predicting the possibility of synchronizing plans at the level of functional units and financial responsibility centres is substantiated since the functional separation of the units involved in the formation of financial plans can even wreak havoc for even the best efforts and plans. It is proposed to introduce the development of technological charts for the formation of all budgets, which can eliminate the problem of lateness and duplication of their formation. The necessity of changing the attitude to the development of plans is grounded – they should become not just paper-based, but concrete road signs and based on true, transparent information and, if possible, supported by the opinion and approval of specialists of all levels of government.