

Glebova A.A., Konzerskaya T.O.

Poltava National Technical University named after Yuri Kondratyuk

FORMATION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

Summary

The article explores the process of forming a system of crisis management. In the article the study of the genesis of the concept of «crisis management» in the writings of modern scientists. Determinant of the effectiveness of crisis management. It was found that the main elements of crisis management now need to include: subject, goals and objectives, process, subject and object management, principles, functions and criteria for evaluating the effectiveness of crisis management. It was noted that the development of methodology for crisis management should be based on a combination of creative concepts of the system situational approach, process approach, functional approach, behavioral approach, and process approach.

Keywords: crisis management, crisis, crisis, crisis management system, the program of crisis management.

УДК 336.6

ОБҐРУНТУВАННЯ СУЧАСНОГО ДОСВІДУ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА АГРОПІДПРИЄМСТВАХ

Дудкіна Т.В.

Університет митної справи та фінансів

В статті розглянуто й охарактеризовано світовий і вітчизняний досвід фінансового планування, визначено основні підходи до його використання. Виділено особливості фінансового планування на агропідприємствах. Проаналізовано особливості механізму фінансового планування на агропідприємствах в різних країнах світу. Запропоноване авторське бачення доцільності застосування провідних принципів фінансового планування.

Ключові слова: фінансове планування, агропідприємства, фінансовий план.

Постановка проблеми дослідження. Вітчизняні агропідприємства в своїй діяльності стикаються з двома основними проблемами: відсутність адекватного планування фінансової діяльності і відсутність ефективного використання наявних ресурсів. Світовий досвід засвідчує, що результати господарювання агропідприємств залежать від грамотно розроблених фінансових планів, які є підґрунтям прийняття і реалізації управлінських рішень. Процес фінансового планування в країнах з розвинутою ринковою економікою має свої особливості, знання яких сприятиме підвищенню ефективності господарювання вітчизняних агропідприємств у разі його розумного використання. Саме це визначає актуальність напрямку нашого наукового дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми і перспективи фінансового планування на вітчизняних агропідприємствах розглядалися такими науковцями, як: О.О. Бурлаков [1], Т.С. Гайдучок [2], О.О. Гетьман і Т.В. Дудкіна [3], О.С. Гудзь [4], О.Р. Жидяк [5], Е.А. Зінь і М.О. Турченко [6], А.М. Ковалева, М.Г. Лапуста і Л.Г. Скамай [7], В.М. Коваленко і О.Ю. Нестор [8], Л.А. Козлова і С.М. Плотнікова [9], О.А. Кравченко [10], І.В. Кривозв'язюк [11], Ю.О. Литвин і В.І. Матвійчук [12], В.В. Мазур і В.В. Нагайчук [14], В.М. Нелеп [15], І.Б. Олексів [16], Г.В. Ситник [18], Г.О. Скрипник [19], В.В. Степура [20], М.А. Цимбалюк [21], Л.І. Юзвович [23] та багато інших. В їх працях ґрунтовно розглянуті етапи, принципи і методи фінансового планування.

Проте питання галузевих особливостей розробки фінансових планів, зокрема, в сільському господарстві, не знайшло відображення взагалі, що і обґрунтовує напрям наших наукових досліджень.

Мета статті – обґрунтування світового досвіду фінансового планування для підвищення ефективності функціонування вітчизняних агропідприємств.

Виклад основного матеріалу. Розробка якісного фінансового плану продиктована сьогоденними умовами, коли для обґрунтування потреб у фінансуванні слід детально прорахувати усі можливі ризики їх повернення/втрати.

Ю.О. Литвин і В.І. Матвійчук відзначають, що планування – це процес розробки і прийняття цільових установок кількісного та якісного характеру, визначення шляхів їх найефективнішого досягнення. Такі установки мають розроблятися у вигляді «дерева цілей» [12]. Е.А. Зінь і М.О. Турченко під плануванням розглядають процес виконання цілей і реалізацій шляхів їх досягнення, яке охоплює всі рівні ієрархії управління підприємством [6]. Г. Мінцберг вважає, що планування відрізняється від інших видів прийняття рішень формалізацією процесу, яка має форму інтегрованої системи рішень [13]. О.С. Гудзь під фінансовим плануванням розглядає процес розробки системи фінансових планів і нормативних показників по забезпеченню розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами і підвищенню ефективності його фінансової діяльності [4]. А.М. Ковальова, М.Г. Лапуста

і Л.Г. Скамай вважають, що фінансове планування представляє собою процес розробки системи фінансових планів і нормативних показників по забезпеченню розвитку підприємницької діяльності фірми необхідними фінансовими ресурсами у майбутньому періоді [7].

Розглядаючи місце фінансового планування, відзначимо, що більшість вітчизняних і зарубіжних вчених відводять фінансовим планам одне з ключових місць в системі в управлінні організацією в цілому [1, 6, 12, 22].

На наш погляд, фінансове планування слід розглядати як одну з ключових функцій управління. Коректне планування фінансових ресурсів уможливує отримання позитивних фінансових результатів з можливістю залучення довгострокових кредитів та іноземних інвестицій. Фінансові результати є основою прийняття стратегічних рішень, на що вказує в своєму дослідженні І.Б. Олексів [16]. Г.О. Скрипник наголошує на тому, що фінансове планування – процес розробки фінансових планів (поточних, оперативних) і планових показників по забезпеченню підприємства фінансовими ресурсами й збільшенню ефективності його діяльності на певному відрізку часу [19]. Л.А. Козлова під фінансовим планом розуміє комплексний план функціонування і розвитку підприємства у вартісному вираженні, при цьому розглядаючи фінансове планування (бюджетування) як організований процес формування, виконання, моніторингу й оптимізації фінансового плану (бюджету) [9]. Т.С. Гайдучок зосереджує увагу на тому, що агропідприємства самостійно визначають ринки збуту продукції, розподіляють доходи та прибутки. Таким чином забезпечується самостійність товаровиробників, що не означає відсутність потреби у фінансовому плануванні [2].

Особливості фінансового планування на вітчизняних агропідприємствах наведені на рис. 1. Отже фінансове планування агропідприємств має ґрунтуватися на урахуванні природно-кліматичних, організаційних та соціально-економічних передумов.

В.В. Нагайчук виділяє наступні тенденції фінансового планування в агросекторі [14]: 1) планування щорічного фінансового бюджету, плану рослинництва і тваринництва на основі визначення потреб в трудових і матеріальних ресурсах; 2) запровадження державно-приватних комп'ютерних програм для планування витрат і повного розрахунку оптимальної структури основних фондів по всьому фермерському господарству; 3) використання контрактної форми узгодження роботи окремих ланок діяльності фермерського господарства за вертикальної агропромислової інтеграції; 4) обов'язковість розробки регіональних планів за умов територіальної розгалуженості агропідприємств.

Модель традиційного бюджетного планування діяльності агропідприємств у світовій практиці представлена на рис. 2.

Наші дослідження показують, що на сучасному етапі на більшості агропідприємств фінансове планування не здійснюється. Замість реальних планових завдань щодо обсягів виробництва сільгосппродукції, її асортименту, рівня забезпеченості виробничими ресурсами та фінансових результатів у фінансових планах наводять необґрунтовані дані. Планування потреби у виробничих ресурсах не здійснюється взагалі.

В дослідженні Л.А. Козлова вказала на такі проблеми у сфері фінансового планування діяльності агропідприємств: 1) нерозуміння керівництвом цілей і завдань бюджетування; 2) відсутність у фінансових працівників знань і навичок з управління фінансовими планами і бюджетами; 3) низький рівень комп'ютерної грамотності фінансових працівників на підприємстві [9].

Аналізуючи досвід розвинутих країн, зокрема США, Японії і Німеччини, можемо зробити наступний висновок: нормативно-правове забезпечення фінансового планування у кожній країні відповідає специфіці кожної країни. Для зарубіжних агропідприємств характерні такі види планів: Corporate Charter (статут) і Strategic Business Plan (стратегічний бізнес-план). Основою планування більшості середніх і дрібних зарубіжних агропідприємств є річні бюджети з їх подальшою деталізацією у вигляді операційних бюджетів (на квартал, місяць, тиждень). До них відносять: Business Plan (бізнес-план) та Sales and Operation Plan (план збуту і виробництва – портфель продукції), про що йдеться в науковому дослідженні В.М. Коваленко, О.Ю. Нестор [8].



Рис. 1. Особливості фінансового планування на вітчизняних агропідприємствах

Джерело: складено автором на основі наукових праць [15, 19]

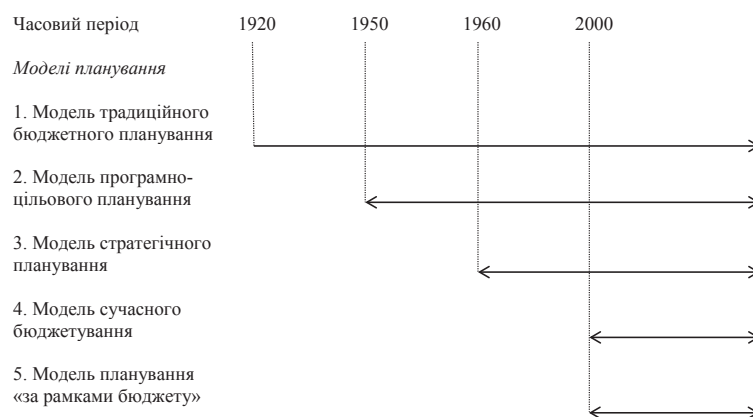


Рис. 2. Історичні етапи фінансового планування на вітчизняних агропідприємствах

Джерело: адаптовано відповідно до наукових досліджень [17]

Організація управління фінансами на зарубіжних агропідприємствах схематично зображена нами на рис. 3. Організація управління фінансами в зарубіжних агропідприємствах представляє собою замкнутий цикл, який складається з бюджетного планування, фінансового режиму, постановки цілей, аналізу, звіту і контролю. Процес бюджетного планування здійснюється за групою ключових бізнес-індексів. До операції аналізу належать щоденний моніторинг, єдина фінансова система, централізований фінансовий контроль, централізоване управління активами та контроль за виконанням бюджету. Постановка цілей охоплює глобальну консолідацію і фінансовий стан. Фінансовий режим включає фінансовий

аналіз, аналіз бюджету, аналіз активів та пасивів, аналіз витрат та аналіз грошових потоків.

На агропідприємствах країн-членів СНД система фінансового планування склалася ще за часів СРСР. Досі зберігається теорія і практика підміни фінансового планування бюджетуванням, що не відповідає сучасним вимогам.

В сучасній економічній літературі виділено такі види фінансового планування: довгострокове і короткострокове; стратегічне, перспективне, бізнес-планування, поточне (бюджетування) і оперативне; стратегічне (перспективне), тактичне (поточне) і оперативне. Всі ці види детально охарактеризовано в науковому дослідженні В.В. Степури [20]. Дані різновиди планування є

взаємопов'язаними: вони є певним етапом стратегічного розвитку підприємства або частиною стратегії управління діяльністю підприємства.

Основні методи фінансового планування розглядалися нами раніше в науковій праці [3], а саме: розрахунково-аналітичний, метод оптимізації планових рішень, балансовий, нормативний, метод економіко-математичного моделювання. Але у світовій практиці також застосовують: трендовий та порівняльний аналіз; рейтинговий аналіз; а також коефіцієнтний метод, які описані в роботі І.В. Кривозв'язок [11]; стохастичний факторний аналіз; спеціальний аналіз та кластерний аналіз, охарактеризовані в роботі В.В. Нагайчук [14].

Аналіз змісту, особливостей застосування, переваг і недоліків зазначених методів, сферу їх застосування та відповідність сучасним умовам господарювання представлені нами в табл. 1.



Рис. 3. Механізм організації управління фінансами на зарубіжних агропідприємствах

Джерело: складено автором на основі наукових праць [4, 12]

Таблиця 1

Сфера застосування методів фінансового планування у зарубіжних агропідприємствах

Сфера застосування/ характеристика	Економіко-математичний	Метод техніко-економічних розрахунків	Факторно-аналітичний	Балансовий
<i>Можливість застосування для планування окремих показників поточного фінансового плану</i>				
Доходи	+	-	+	-
Витрати	+	+-	+	-
Прибуток	+	-	+	+
Необоротні активи	+	+	+	+
Запаси	+	+	+	+
Дебіторська заборгованість	+	-	+	-
Грошові кошти	+	+	+	+
Грошові потоки	+	-	+	+-
Умовні позначення: (+) прийнятний; (+-) частково прийнятний; (-) неприйнятний (або майже неприйнятний)				
Характеристика методів				
Трудомісткість методу	++	+	-	-
Відповідність сучасним вимогам	++	+	+	+
Універсальність	+	-	-	-
Необхідність застосування ПЕОМ	+	+-	-	-
Можливість застосування на підприємствах торгівлі:				
- великих;	+	+	+	+
- середніх;	+-	+-	+	+
- малих	+-	+-	+	+
Умовні позначення: (++) дуже виражена; (+) виражена; (-) не виражена				

Джерело: складено автором

При розробці фінансових планів у вітчизняній практиці використовується здебільшого балансовий метод (баланс доходів і витрат), де в якості результату приймається вимога забезпечення достатнього рівня прибутковості агропідприємств, про що зазначено в науковому дослідженні О.А. Кравченко [10]. На нашу думку, такий підхід до фінансового планування є некоректним, адже фінансовий план повинен не тільки пов'язувати доходи і витрати агропідприємств, але і визначати фінансові цілі та встановлювати ступінь відповідності цих цілей поточному фінансовому стану. При цьому довгостроковий фінансовий план повинен визначати адекватні з позицій фінансової стійкості темпи її зростання, а короткостроковий – забезпечувати її платоспроможність.

Ієрархічний рівень фінансового планування ґрунтовно розглянуто в науковій роботі М.А. Цимбалюк. Зокрема, за вказаними дослідженнями, у США й Канаді є кілька рівнів реалізації галузевих і регіональних планів. Загальнодержавний рівень виконує функції розробки політики розвитку регіонів і галузей, виділення засобів для її здійснення, координації міжгалузевих і міжрегіональних заходів. Міністерство сільського господарства США розробляє п'ятирічні програми розвитку сільського господарства. Основними принципами Північноамериканської системи планування (США й Канади) є порівняно високі закупівельні ціни на сільськогосподарську продукцію, регулювання зовнішньоторговельної діяльності, надання цільових субсидій. Нідерланди розробляють короткострокові річні плани. В Туреччині здійснюється як п'ятирічне, так і річне планування, яке є обов'язковим для підприємств державного сектору і рекомендаційним для приватних агропідприємств. В Австралії використовується програмно-цільовий метод планування. Система підтримки сільського господарства включає понад 10 різних програм, у яких передбачено пряме й непряме субсидування, стабілізація цін, державні закупівлі продукції у фермерів за фіксованими цінами, виділення позикових засобів тощо. Середньострокові індикативні плани розробляються в групі азіатських країн: Південній Кореї, Гонконгу, Тайвані, Сінгапурі. До їх завдань входить забезпечення збалансованості у зовнішній торгівлі, а також поступове поліпшен-

ня економічних і соціальних показників народногосподарства [21].

Багаторічний досвід діяльності закордонних агрофірм і вітчизняних сільгоспідприємств свідчить, що недооцінка фінансового планування в умовах ринку, зведення його до мінімуму, ігнорування або некомпетентне здійснення призводить до не виправданих економічних втрат. Зокрема, за науковою оцінкою Г.О. Скрипник, через відсутність системного планування і контролю фінансів, компанії втрачають до 20% прибутків [19].

В Україні та інших постсоціалістичних країнах планування почали замінювати прогнозуванням, тобто показниками-орієнтирами, не обов'язковими для виконання. Звідси прогнозування поступово набуло статусу пріоритетного елементу управління економікою країни, повністю витіснивши планування. Проте, як визначає О.Р. Жидяк, світовий досвід свідчить, що планування можна замінити прогнозуванням лише за умов стійкого економічного зростання та сталого економіки [5].

На нашу думку, в умовах невизначеності і підвищених ризиків, планування на агропідприємствах є дієвим інструментом удосконалення організаційно-економічного механізму фінансування.

Висновки. Розглядаючи характерні особливості фінансового планування та його ролі в загальному процесі планування та прогнозування діяльності агропромислових суб'єктів господарювання, можна підібрати адекватний метод для управління їх фінансовою діяльністю. Переколивим фактором, який свідчить на користь застосування фінансового планування у вітчизняній практиці є той факт, що даний процес реалізує поставлені стратегічні цілі в конкретні фінансові показники, забезпечує фінансовими ресурсами економічні процеси розвитку агропідприємств в умовах жорсткої конкуренції, є певною формою отримання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів, включаючи іноземних.

Таким чином, в сучасних умовах господарювання в Україні слід використовувати систему фінансового планування на основі синтезу вітчизняної практики діяльності агропідприємств і найкращої практики світового досвіду, при цьому особливу увагу приділяючи його організаційному і методичному підґрунтям.

Список літератури:

1. Бурлаков О. О. Становлення фінансового планування підприємств в Україні / О. О. Бурлаков // Вісник ЖДТУ. – 2012. – № 1(59). – С. 251-253.
2. Гайдучок Т. С. Планування сільськогосподарських підприємств у виробничих ресурсах – стратегічний напрямок розвитку суб'єктів господарювання / Т. С. Гайдучок [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/57684.doc.htm
3. Гетьман О. О. Обґрунтування вибору методів фінансового планування для сільськогосподарських підприємств / О. О. Гетьман, Т. В. Дудкіна // Таврійський науковий вісник. – 2015. – № 90. – С. 193-200.
4. Гудзь О. Є. Пріоритетні напрями формування та ефективного використання сільськогосподарськими підприємствами фінансових ресурсів / О. Є. Гудзь [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://agrofin.com.ua/files/gudz_37.pdf
5. Жидяк О. Р. Проблеми вдосконалення механізму фінансування підприємницьких структур аграрної сфери / О. Р. Жидяк // Бізнесінформ. – 2013. – № 2. – С. 139-141.
6. Зінь Е. А. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / Е. А. Зінь, М. О. Турченко. – К.: Професіонал, 2004. – 99 с.
7. Ковалева А. М. Финансы фирмы: учебник / А. М. Ковалева, М. Г. Лапуста, Л. Г. Скамай. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 412 с.
8. Коваленко В. М. Нормативні основи фінансового планування на підприємствах / В. М. Коваленко, О. Ю. Нестор // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 4. – С. 93-97.

9. Козлова Л. А. Проблемы и информационные технологии финансового планирования и бюджетирования в сельскохозяйственных предприятиях / Л. А. Козлова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/problemy-i-informatsionnye-tehnologii-finansovogo-planirovaniya-i-byudzhetrovaniya-v-selskohozyaystvennyh-predpriyatiyah.pdf>
10. Кравченко О. А. Опыт финансового планирования и прогнозирования на железнодорожном транспорте в США / О. А. Кравченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 35. – С. 261-266.
11. Кривозв'язюк І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. / І. В. Кривозв'язюк. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 456 с.
12. Литвин Ю. О. Фінансове планування на підприємствах в сучасних умовах / Ю. О. Литвин, В. І. Матвійчук // Актуальні проблеми розвитку фінансово-кредитної системи України. – Донецьк, ДонНТУ, 2009. – С. 67-85.
13. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. – К.: Вид-во Олексія Капусти. – 2008. – 389 с.
14. Нагайчук В. В. Аналіз фінансового стану підприємства в сучасних умовах / В. В. Нагайчук [Електронний ресурс]. – Режим доступа: http://www.rus.nauka.com/9_NND_2014/Economics/3_164658.doc.htm
15. Нелеп В. М. Планування на аграрному підприємстві / В. М. Нелеп. – К.: КНЕУ, 2000. – 372 с.
16. Олексів І. Б. Дослідження проблем функціонування системи управління фінансовими ресурсами підприємства / І. Б. Олексів [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/10677/1/55.pdf>
17. Развитие моделей планирования предпринимательской деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ekportal.ru/page-id-2001.html>
18. Ситник Г. В. Поточне фінансове планування в системі управління підприємством торгівлі / Г. В. Ситник // Економічний простір. – 2014. – № 8. – С. 218-233.
19. Скрипник Г. О. Особливості фінансового планування в аграрних підприємствах / Г. О. Скрипник [Електронний ресурс]. – Режим доступа: http://irbis.nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vkhnu_ekon_2014_4_26.pdf
20. Степура В. В. Концептуальні основи інтегрованого фінансового планування / В. В. Степура // Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. – 2013. – № 3. – С. 32-37.
21. Цимбалюк М. А. Світовий досвід планування аграрного виробництва з урахуванням екологічних факторів / М. А. Цимбалюк [Електронний ресурс]. – Режим доступа: http://irbis.nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Zp_2013_4_8.pdf
22. Хан Д. Планирование и контроль: концепции контроллинга: пер. с нем. / Д. Хан; под ред. с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 360 с.
23. Юзович Л. И. Комплексный подход к исследованию сущности, принципов и методов финансового планирования на предприятиях в экономической системе / Л. И. Юзович [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnyy-podhod-k-issledovaniyu-suschnosti-printsipov-i-metodov-finansovogo-planirovaniya-na-predpriyatiyah-v-ekonomicheskoy>

Дудкина Т.В.

Университет таможенного дела и финансов

ОБОСНОВАНИЕ СОВРЕМЕННОГО ОПЫТА ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА АГРОПРЕДПРИЯТИЯХ

Аннотация

В статье рассмотрен и охарактеризован мировой и отечественный опыт финансового планирования, определены основные подходы к его использованию. Выделены особенности финансового планирования в агропредприятиях. Проанализированы особенности механизма финансового планирования в агропредприятиях в разных странах мира. Предложено авторское видение целесообразности применения ведущих принципов финансового планирования.

Ключевые слова: финансовое планирование, агропредприятия, финансовый план.

Dudkina T.V.

Customs and Finance University

JUSTIFICATION OF MODERN FINANCIAL PLANNING EXPERIENCE FOR AGRIBUSINESS

Summary

World and domestic experience of financial planning has been reviewed and described in our article. The main approaches to its use are determined. Features of financial planning in agribusiness are identified. Features of the mechanism of financial planning in agricultural enterprises in different countries have been analyzed. Authorial vision of the appropriateness of the guiding principles of financial planning has been proposed.

Keywords: financial planning, agribusinesses, financial plan.